

KEHITYSKESKUSTELU OSANA JOHTAMISJÄRJESTELMÄÄ

Kehityskeskustelussa syntyvän tiedon hyödyntäminen johtamisessa

Case: Lahden kaupunki, Tekninen ja ympäristötoimiala

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Julkisten palvelujen johtaminen
Opinnäytetyö
Syksy 2009
Elina Savutie

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden laitos,
Julkisten palvelujen johtaminen

SAVUTIE, ELINA:

Kehityskeskustelu osa johtamisjärjestelmää
Kehityskeskustelussa syntyvän tiedon
hyödyntäminen johtamisessa
Case: Lahden kaupunki,
Tekninen ja ympäristötoimiala

Julkisten palvelujen johtaminen opinnäytetyö 68 sivua, 4 liitesivua

Syksy 2009

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyö käsittelee kehityskeskustelua johtamisen näkökulmasta. Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen tavoitteellinen keskustelu, jonka aikana on mahdollisuus muodostaa yhteinen ja yhtenäinen kuva niin organisaation kuin työntekijänkin tilasta. Kehityskeskustelun tulisi myös kirkastaa kuvaa siitä, mihin suuntaan organisaatiossa ollaan menossa. Kehityskeskustelu on siis tärkeä työkalu myös organisaation strategian ja arvojen jalkauttamisessa ja siitä viestimisessä.

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkimushavaintoihin perustuen selvittää organisaation kehityskeskustelujen sisällön ja kehityskeskustelukäytäntöjen linkittymistä organisaation johtamisjärjestelmään ja henkilöstöprosesseihin. Pyrkimys on myös selvittää kehityskeskustelun eri vaiheissa käytettävän ja syntyvän tiedon hyödyntämistä johtamisessa.

Tämän laadullisen tapaustutkimuksen kohteena oli Lahden kaupungin tekninen ja ympäristötoimiala, jonka johtamisjärjestelmään kehityskeskustelut kuuluvat olennaisena osana. Tutkimusaineisto koostui pääosin kohdeorganisaatiossa tehtyjen teemahaastattelujen tutkimushavainnoista.

Tutkimus osoitti, että kehityskeskustelu tarvitsee, ollakseen keskustelun molempia osapuolia hyödyttävä tilaisuus, tuekseen organisaation johtamisjärjestelmän. Sisällön dokumentointi johtamisen näkökulmasta on haastavaa toteuttaa eikä sitä voida tarkastella täysin irti johtamisen kokonaisuudesta. Kehityskeskustelun sisältö ja sen dokumentointi tulee suunnitella siten, että se tukee organisaation johtamisen kokonaisuutta, sillä näitä kehittämällä voidaan johtamisessa tarvittavaa ja syntyvää tietoa hyödyntää. Organisaation tuleekin omista tarpeistaan lähtien määritellä ne elementit sekä kehityskeskusteluissa syntyvä tieto, jota se tarvitsee kehityskeskustelujen osalta toteuttaakseen strategista johtamista. Tutkimus osoitti, että kehityskeskusteluissa on johtamisen kannalta tärkeää organisaatiosta johdettujen tavoitteiden asettaminen, tavoitteiden mukaisten tehtävien määrittelemineen, arviointi ja seuranta sekä toimintaedellytyksistä ja osaamistarpeista huolehtiminen.

Avainsanat: kehityskeskustelu, johtaminen, kehittäminen, henkilöstö, osaaminen

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

SAVUTIE, ELINA

Performance appraisal part of the
Management system
Exploiting the knowledge drawn from a
performance appraisal in management
Case: City of Lahti, Technical and environmental Services

Bachelor's Thesis in Management of Public Services 68 pages, 4 appendices

Fall 2009

ABSTRACT

This bachelor's thesis discusses performance appraisals from a management perspective. Performance appraisal discussions are goal-directed discussions between a manager and an employee, during which there is a possibility to create a shared and coherent picture about the states of the organisation and the employee. A performance appraisal discussions should also clear the picture about the direction in which the organisation is going. Therefore, a performance appraisal is an important tool for applying the strategy and values of the organisation as well as communicating them.

The purpose of the study, based on the research findings, is to find out how the contents of performance appraisal discussions and their conventions are linked to the management system and personnel processes in the organisation. Furthermore, the study aims to find out how the information that arises and is utilized at the different stages of a performance appraisal discussion could be exploited in management.

The study was conducted as a qualitative case study in cooperation with the Technical and Environmental Services of the city of Lahti. Performance appraisals are an essential part of its management system. The research material consisted mainly of the research findings that were made during the theme interviews carried out in the target organisation.

The study results show that in order to benefit both parties a performance appraisal discussion needs to be supported by the management system of the organisation. In addition, it was discovered that the contents of a performance appraisal and its documentation has to serve the comprehensive management of the organisation as well. The documentation of the contents is challenging to carry out from the viewpoint of management and it cannot be examined entirely out of the entity of management. The model of performance appraisal discussions needs to be designed to suit the management of the organisation as a whole, because by developing the contents of a performance appraisal and the documentation we can exploit the arising knowledge that is needed in it. Based on its own needs, the organisation has to

define the elements and the knowledge drawn from performance appraisal discussions that it needs concerning performance appraisals, in order to execute strategic management. In regards to management, the study shows that it is important in performance appraisal discussions to set up goals that are run by the organisation. Additionally, it is important to define, to value, and to follow the tasks according to set goals, as well as to take care of the prerequisites and the needs for know-how.

Keywords: performance appraisal discussion, management, development, personnel, know-how

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön taustaa	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelma	2
1.3	Tutkimusmenetelmät ja -rakenne	4
2	KEHITYSKESKUSTELU	5
2.1	Kehityskeskustelu strategian jalkauttamisen välineenä ja osana johtamis-, toiminta- ja ohjausjärjestelmää	6
2.2	Kehityskeskustelu suorituksen johtamisen käytännön työkaluna	9
2.3	Kehityskeskustelut henkilöstön osaamisen kehittämisen ja osaamisen johtamisen keskiössä	14
2.4	Kehityskeskustelun vaiheet ja sisältö	17
2.4.1	Kehityskeskusteluun valmistautuminen	18
2.4.2	Varsinaisen kehityskeskustelun sisältö	20
2.4.3	Kehityskeskustelun jälkitoimet	23
3	TUTKIMUSMENETELMÄT	26
3.1	Tutkimuksen tarkoitus, tutkimuskohde ja tutkimusongelma	26
3.2	Aineiston keruu-, käsittely- ja analyysimenetelmät	27
3.3	Tutkimuksen reliaabelius ja validius	30
4	LAHDEN KAUPUNGIN TEKNINEN JA YMPÄRISTÖTOIMIALA	30
4.1	Toimialan toiminnan organisointi ja johtamiskäytännöt	32
4.2	Toimialan kehityskeskustelukäytännöt	34
5	HAASTATTELUIJEN YHTEENVETO	40
5.1	Kehityskeskustelun rooli strategian jalkauttamisessa	41
5.1.1	Kehityskeskusteluihin valmistautuminen	42
5.1.2	Tavoitteet ja tehtävät	43
5.1.3	Arviointi ja palaute	43
5.2	Kehityskeskustelussa tällä hetkellä syntyvä tieto ja sen dokumentointi	45
5.2.1	Tieto, josta kehityskeskustelu ei tuota tai jota ei hyödynnetä	47
5.2.2	Tieto, jota kehityskeskustelu tuottaa ja jota hyödynnetään	50
5.3	Kehityskeskustelussa tulisi kiinnittää huomiota osaamiseen ja	

	kehittämiseen	54
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	56
6.1	Keskeiset tiedontarpeet johtamisessa ja esimiestyössä	58
6.2	Kehityskeskusteluprosessin kehittäminen osana johtamisjärjestelmää	62
	LÄHTEET	64
	LIITTEET	68

KESKEISET KÄSITTEET

Arvot

Arvot ovat perustavia periaatteita ja toimintamalleja, jotka määrittävät organisaation muodon ja luonteen. Arvot muodostavat usein strategiatyöskentelyn rungon. (Karlöf 2004, 25.)

Tasapainoitettu mittaristo (BSC)

Balanced Scorecard'n (engl. Balanced Scorecard, BSC) esittelivät ensimmäisen kerran vuonna 1992 Harvardin professorit Kaplan ja Norton. BSC, Balanced Scorecard, josta suomalaisessa nimistössä käytetään termejä tuloskortti, suoritusmittaristo tai tasapainoitettu mittaristo, sitoo yhteen taloudellisen ja ei-taloudellisen informaation. Mittariston juuret ovat yrityksen strategista ja strategisista tavoitteista johdetuista kriittisissä menestystekijöissä. (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 16.) BSC-menetelmän perusajatuksena on se, että kootaan joukosta mittareita tiivis toiminnan kuvaus, jonka avulla pyritään helpottamaan keskustelua yrityksen toiminnan suuntaviivoista. Se on myös menetelmä, jossa sovitaan toiminnan suuntaviivoista ja varmistetaan, että sovittuja suuntaviivoja myös noudatetaan. (Olive ym. 2001, 5, 13, 14.)

Johtaminen (engl. management)

Asioiden johtamisen päämääränä on järjestyksen luominen suunnittelulla, organisoinnilla, budjetoinnilla ja kontrolloinnilla. Johtamisella tarkoitetaan suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, kontrollointia, ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa. (Sydänmaanlakka 2004, 231.)

Henkilöstöjohtaminen tai henkilöstövoimavarojen johtaminen (engl. Human Resource Management)

Henkilöstöjohtamisella tai henkilöstövoimavarojen johtamisella tarkoitetaan organisaation ihmisjärjestelmän hankintaa, motivointia, huoltoa, kehittämistä ja palkitsemista (Kauhanen 2006, 16).

Informaatio (engl. information)

Informaatio on dataa, joka on muunnettu merkitykselliseksi kokonaisuudeksi. Informaatio pitää sisällään viestin. (Sydänmaanlakka 2004, 230.)

Ihmisten johtaminen (engl. leadership)

Ihmisten johtamisessa painottuu muutoksen aikaansaaminen, mikä edellyttää visiointia, kommunikointia, motivointia ja innostamista. (Sydänmaanlakka 2004, 231.)

Johtamisjärjestelmä (engl. management system)

Organisaation johtamisjärjestelmä muodostuu johdon ja koko yrityksen yhteisistä ohjausmekanismeista. Tämä järjestelmä mahdollistaa kommunikaation ylhäältä alas ja alhaalta ylös. Johtamisjärjestelmän avulla kommunikoidaan pitkän tähtäimen tavoitteet koskemaan liiketoimintayksiköitä, osastoja ja henkilöitä. (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 40)

Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on ennalta sovittu ja suunniteltu esimiehen ja alaisen välinen keskustelu. Keskustelulla on tietty päämäärä, systematiikka ja säännöllisyys. (Juuti & Vuorela 2002, 48.)

Organisaatio (engl. organisation)

Organisaatio on työyhteisö, missä ihmiset työskentelevät yhdessä. Organisaatio voi olla yritys tai julkishallinnollinen yhteisö. (Sydänmaanlakka 2004, 232).

Osaaminen (engl. know-how)

Osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista, jotka mahdollistavat hyvän suorituksen (Sydänmaanlakka 2004, 232).

Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen tarkoittaa sitä, että organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista lähtien määritellään organisaation ydiosaaminen ja muu tarvittava osaaminen, ja arvioidaan mikä on osaamisen nykytaso verrattuna tavoitetasoon. (Sydänmaanlakka 2004, 232).

Suorituksen johtaminen (engl. Performance Management)

Suorituksen johtaminen yhdistää tavoitteista sopimisen, ohjauksen, tulosten arvioinnin ja kehittämisen toisiinsa liittyviksi elementeiksi jatkuvassa prosessissa, jolla pyritään parantamaan organisaation suorituksia yksilöitä ja tiimejä kehittämällä. (Sydänmaanlakka 2004, 233.)

Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen on jatkuva prosessi, joka pitää sisällään strategian laatimisen, strategisen suunnittelun, toteuttamisen, arvioinnin ja päivittämisen. Strategia muodostuu joukosta päätöksiä, valintoja ja toimenpiteitä, joiden avulla organisaatio pyrkii saavuttamaan päämääränsä. (Sydänmaanlakka 2004, 233.)

Tieto

Tieto on yksi oppivan organisaation tuote tai rakennusaine. Kokemusperäinen, käytännössä opittava tieto on organisaatiossa erittäin tärkeää, vaikka tieto ei vielä itsessään muuta mitään, vaan sen on muututtava organisaation tavoitteiden suuntaiseksi toiminnaksi (Moilanen 2001, 69-70).

Tiedon johtaminen

Tiedon johtamisella tarkoitetaan prosessia, jossa luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan ja sovelletaan tietoa. Näissä alaprosesseissa yksilön tieto muuttuu tiimin tiedoksi ja piilevä tieto muuttuu havaittavaksi tiedoksi. (Sydänmaanlakka 2004, 233.)

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Tämä opinnäytetyö käsittelee kehityskeskustelua johtamisen ja esimiehen näkökulmasta. Kehityskeskustelu on tärkeä suorituksen johtamisen työkalu (Kansanen, 10). Opinnäytetyön taustalla on Lahden kaupungin henkilöstölle vuonna 2008 tehty kysely, jolla pyrittiin selvittämään kehityskeskustelun nykytilaa ja siihen liittyviä kehittämis- ja koulutustarpeita. Kysely nosti esille tarpeen kehityskeskustelukäytäntöjen tarkastelemiselle ja kehittämiseksi. Kyselyn vastauksissa nousi mm. esille huomio, että osa henkilöstöstä kokee, että kehityskeskustelut eivät johda mihinkään. (Lahden kaupunki, henkilöstöpalvelut 2008.) Laamanen (2005, 253) on myös prosessinäkökulmasta kiinnittänyt huomioita siihen, että kehityskeskustelun sisältö jää usein esimiehen ja alaisen väliseksi, jolloin se on vailla yhteyttä organisaation prosesseihin. Tämä herätti opinnäytetyön tekijän kiinnostuksen tutkia aihealuetta nimenomaan johtamisen näkökulmasta. Tutustuminen aiheeseen on osoittanut, että ollakseen tuloksellinen, molempia osapuolia tyydyttävä keskustelu, tulee kehityskeskustelun olla kytketty organisaation johtamisjärjestelmään niin, että se yhdessä muiden johtamisjärjestelmän prosessien kanssa muodostaa toimivan kokonaisuuden. (Sydänmaanlakka 2002, 18, Kauppinen 2006, 32-33.)

Kuntasektorilla on kehityskeskustelut varsin laajasti käytössä, sillä Kuntien eläkevakuutuksen tekemän kunta-alan työsyke -tutkimuksen (2009) mukaan kuntien työntekijöistä noin 72 prosenttia käy kehityskeskusteluja. Kehityskeskustelujen merkitys tulee korostumaan kunta- ja palvelurakenneuudistusta toteutettaessa ja kuntien toimintaympäristön muuttuessa. Johtamisen merkitys tulee korostumaan kuntarakenteen muuttuessa, jolloin tarvitaan työkaluja muuttuvien tehtävien täsmentämiseksi ja tarvittavan osaamisen selvittämiseksi. (Kunnat.net, 16.9.2009). Näissä ja vastaavissa muutostilanteissa kehityskeskustelujen merkitys tulee korostumaan entisestään. Onnistuessaan kehityskeskustelut toimivat hyvin esimiehen

johtamisen työvälineenä. Kehityskeskusteluihin satsattu suhteellisen lyhyt työpanos ja -aika maksavat itsensä takaisin, varsinkin jos siihen liittyvät hyvät käytännöt on käytössä ja niitä kehitetään edelleen.

Kehityskeskustelujen puolesta ja vastaan on esitetty mielipiteitä. Kehityskeskusteluja onkin tutkittu varsin paljon. Mielipiteet heijastavat usein sitä, kuinka tärkeänä johtamisen välineenä organisaatio ja esimiehet niitä pitävät. Sen lisäksi, että kehityskeskustelu on vuorovaikutuksellinen keskustelu, on sitä mahdollisuus saada irti enemmän. Sitä tulisiikin käyttää tehokkaana esimiehen työkaluna, jonka avulla voidaan edistää mm. henkilöstön sitoutumista, kehittymistä ja parhaan mahdollisen suorituksen syntymistä. (Aarnikoivu 2008, 115-116.) Jotta käydyt kehityskeskustelut olisivat organisaation ja johtamisen näkökulmasta hyödyllisiä, tulisi niiden, kuten muidenkin johtamisen työkalujen, olla yhteensopivia organisaation johtamisen kokonaisuuteen eli toiminta- tai johtamisjärjestelmään (Kauppinen 2006, 33).

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelma

Tämä opinnäytetyö pyrkii hahmottamaan kehityskeskustelun roolia organisaation toiminta- ja johtamisjärjestelmässä. Tarkoituksena on kuvata kehityskeskustelun nykytilaa ja tarkastella kehityskeskustelussa syntyvää tietoa johtamisen näkökulmasta. Tätä kokonaisuutta pyritään hahmottamaan tutkimalla kehityskeskusteluprosessin liittymiä organisaation johtamisjärjestelmään, -käytäntöihin ja -prosesseihin. Tavoitteena on myös kartoittaa kehityskeskustelussa käytettävää pohjatietoa ja -materiaalia, ja itse kehityskeskustelussa syntyvää tietoa johtamisen ja esimiehen näkökulmasta. Nykytilaa pyritään hahmottamaan aihealueeseen liittyvän aikaisemman tutkimustiedon sekä käytyjen teemahaastattelujen ja organisaatiokohtaisten materiaalien avulla.

Opinnäytetyö pyrkii myös löytämään mahdollisia kehittämiskohteita kehityskeskustelun sisältöön ja käytäntöihin johtamisen näkökulmasta. Kehityskeskustelun sisällön tukea, dokumentointia ja siinä syntyvän tiedon hyödyntämistä pohdittaessa tarkastellaan myös eettistä näkökulmaa, sillä kehityskeskustelu on ennen kaikkea

työnantajan ja työntekijän välinen kahdenkeskinen keskustelu, jonka tulee toimia luottamusta rakentavana elementtinä organisaation toimintakokonaisuudessa. Kehityskeskusteluissa saatetaan käsitellä hyvinkin henkilökohtaisia asioita, joten kaikkia kehityskeskustelussa läpikäytyjä asioita ei ole tarpeellista eikä mahdollistakaan dokumentoida (Österberg 2006, 106).

Tutkimusongelmaan pyritään saamaan vastauksia tutkimusongelmasta johdettujen tutkimuskysymysten avulla. Tutkimuskysymykset ovat:

1. **Mitä johtamisessa hyödynnettävää tietoa kehityskeskusteluissa syntyy?**
2. **Kuinka kehityskeskustelussa syntyvää tietoa voitaisiin hyödyntää johtamisessa?**
3. **Kuinka kehityskeskustelussa syntyvää tietoa tulisi dokumentoida, jotta se olisi hyödynnettävissä?**

Kuviossa 1 on esitetty opinnäytetyön tutkimusasetelma, jonka tarkoitus oli ohjata tutkijaa tutkimuksen edetessä.



KUVIO 1. Opinnäytetyön tutkimusasetelma (mukaillen Pasanen 2009).

1.3 Tutkimusmenetelmät ja -rakenne

Tutkimuksen teoreettisessa osassa käsitellään johtamiseen ja kehityskeskusteluun liittyvää teoriaa, jotta lukijalle välittyisi kokonaiskuva siitä, kuinka kehityskeskustelu, osana organisaation johtamisjärjestelmää, liittyy organisaation johtamis- ja henkilöstöprosessien kokonaisuuteen. Kehityskeskustelun sisältöä, käytäntöjä ja eri vaiheita käsitellään laajasti. Tutkimuksen teorian on tarkoitus ohjata tutkijaa uuden tiedon etsinnässä ja jäsentää ja systematisoida kerättyä aineistoa. Tutkittava ilmiön, kehityskeskustelun, teoreettisena viitekehyksenä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 136) on tässä opinnäytetyössä, johtuen tutkimuksen näkökulmasta, kehityskeskusteluun liittyvän teorian lisäksi myös johtamiseen liittyvä aiempi tutkimustieto.

2 KEHITYSKESKUSTELU

Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen, ennalta sovittu, tavoitteellinen keskustelu, joka käydään tietyin väliajoin (Österberg 2006, 106). Kehityskeskustelujen tarkoitus on Sydänmaanlakan (2002, 86) mukaan edistää työn tuloksellisuutta, yksilön kehittämistä sekä parantaa avointa ja suoraa kommunikointia. Riittävä ja selkeä kommunikointi mahdollistaa sen, että työntekijälle ja esimiehelle muodostuu samanlainen käsitys sovituista uusista tavoitteista sekä tavoitteisiin pääsemiseksi tarvittavista osaamisen kehittämisalueista ja organisaation yleistilanteesta. Kehityskeskustelussa on myös oiva mahdollisuus antaa molemmin puolin palautetta. (Österberg 2006, 106-109.)

Erilaisilla kehityskeskusteluilla on erilaiset tavoitteet. On tärkeää, että kehityskeskustelun tavoitteet ovat molempien keskustelun osapuolten tiedossa, sillä se auttaa kehityskeskusteluun asennoitumista ja siihen sitoutumista. (Österberg 2006, 106.) Kehityskeskustelut jaetaan organisaatioissa usein kahteen eri keskusteluun, joista toinen, vuosikierrossa ensimmäinen, keskittyy enemmän tavoitteisiin ja arviointiin ja toinen kehittymiseen (Suomen Kuntaliitto 2002, 44). Valpola (2000, 11-17), erottaa kehityskeskusteluissa selkeitä kehitystrendejä. Nämä trendit liittyvät kehityskeskustelut organisaation johtamisjärjestelmään, arviointiin, henkilöstön osaamiseen kehittämiseen ja joukkovastuuseen. Kehityskeskustelut ovatkin olennainen osa jokaisen yrityksen johtamista ja henkilöstötyötä.

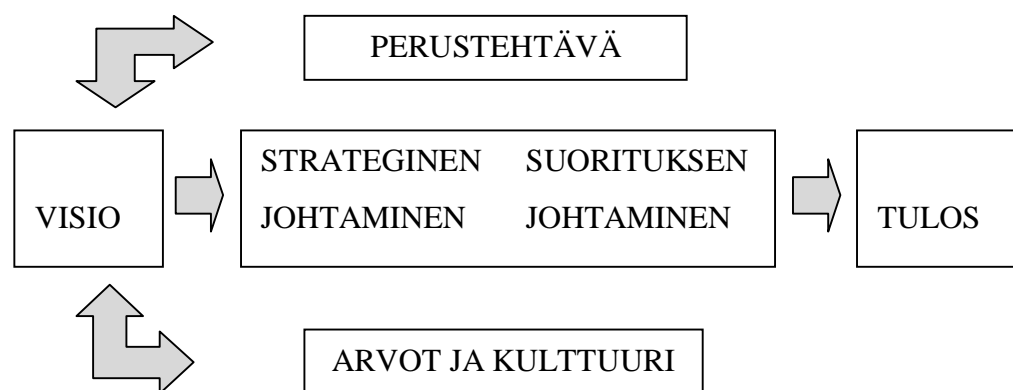
Kehityskeskustelun yksi tärkeimmistä tehtävistä on organisaation visiosta ja strategiasta johdettujen organisaation tavoitteiden mukaisesti asettaa ja sopia edelleen yksikölle ja yksilölle asetettavista tavoitteista. Esimiestyön oikeudenmukaisuus ja johdonmukaisuus on tärkeää. Esimiestyön oikeudenmukaisuutta lisätään ottamalla henkilöstö mukaan työsuorituksen tavoitteenasetteluun, suunnitteluun ja työn organisointiin. (Työministeriö 2003, 15). Tavoitteet tulee viestiä työntekijälle niin, että työntekijä ymmärtää itselleen asetetut tavoitteet osaksi toiminnan kokonaisuutta. Kehityskeskustelussa tulee tarkastella myös tavoitteisiin pääsemiseksi edellytettäviä toimintaedellytyksiä, kuten työntekijöiden osaamista ja osaamisen kehittämistä. Yhtä tärkeää, kuin tavoitteiden asettaminen, on seurata asetettujen tavoitteiden

toteutumista arvioimalla työntekijän suoritusta organisaation tavoitteisiin nähden. Kehityskeskustelussa esimiehellä on mahdollisuus saada palautetta organisaation tai yksikön kokonaistoiminnasta sekä esimiestoiminnasta. (Hokkanen, Mäkelä, Taatila 2008, 90).

Edellä esille otetut tavoitteet, toimintaedellytykset sekä arviointi ja palaute muodostavat kehityskeskustelun olemassa olon oikeutuksen ytimen, joita tässä opin-
näytetyössä tullaan edellä tarkastelemaan.

2.1 Kehityskeskustelu strategian jalkauttamisen välineenä ja osana johtamis-, toiminta- ja ohjausjärjestelmää

Johtamisella pyritään asettamaan organisaatiolle tavoitteita, saavuttamaan niitä sekä kehittämään ja uudistamaan toimintaa niin, että organisaation jatkuvuus on turvattu (Hokkanen ym., 2008, 15). Johtamisen haasteita ovat ympäristön havainnointi sekä reagoiminen ympäristön luomiin haasteisiin konkreettisoin toimin. Kuvi-
ossa 2 on esitetty Sydänmaanlakan (2004, 197) esittämät johtamisen tasot. Hänen mukaansa organisaatiossa on hallittava visiojohtaminen, strateginen johtaminen, arvojohtaminen ja suorituksen johtaminen.



KUVIO 2. Organisaation johtaminen (Sydänmaanlakka 2004, 197).

Yksi organisaation ja johtamisen suurimmista haasteista on strategian tulkinta ja muuttaminen edelleen käytännön toiminnaksi. Tämä tapahtuu asettamalla konkreet-

tisia tavoitteita niin yksiköille kuin yksilöillekin. Haastavinta strategian käytännön jalkauttamisessa on ylimmän johdon ja operatiivisen johdon välinen viestintä strategiasta, strategisista tavoitteista ja toiminnan painopistealueista. Organisaation johtaminen tapahtuu toiminta- ja johtamisjärjestelmän avulla (Niemelä ym. 2008, 11). Johtamisjärjestelmä muodostuu johdon tarvitsemista toimintaa ohjaavista suunnitelmista sekä hallinta- ja seurantajärjestelmistä. Johtamisjärjestelmään kuuluu myös ohjaamiseen tarvittavat prosessit, laitteet, kokouskäytännöt, kommunikointikanavat ja mittarit. Johtamisjärjestelmän tulee olla riittävän yksinkertainen ja läpinäkyvä (Sydänmaanlakka 2004, 197). Ajantasainen johtamisjärjestelmä mahdollistaa organisaation kehittämisen ja tehokkaan johtamisen lisäksi myös toiminnan seurannan tunnuslukujen avulla. Organisaatio ei pysty ilman johtamisjärjestelmää käsittelemään tietoa, eikä myöskään toimimaan keräämänsä tiedon perusteella. (Niemelä ym. 2008, 117-118.)

Kehityskeskustelu toimii tässä kokonaisuudessa operatiivisen johtamisen työkaluna, sillä organisaatio varmistaa, käymällä kehityskeskusteluja läpi organisaation, että jokainen työntekijä on ymmärtänyt oman roolinsa, vastuunsa ja mahdollisuutensa strategian toimeenpanijana. Kehityskeskustelu vastaa johtamisjärjestelmän tarpeisiin tavoitteiden ja vastuiden asettamisen ja sovittujen toimenpiteiden muodossa. Jotta johtamisjärjestelmä toimisi tehokkaasti, tulisi sen sisältää tarvittavat foorumit tiedon analysoimiseksi, tavoitteiden ja vastuiden määrittämiseksi ja asettamiseksi sekä toimenpiteiden totuttamiseksi. Juuri tällaisena foorumina kehityskeskustelu voi osana tätä kokonaisuutta toimia. Kehityskeskustelu onkin toimintajärjestelmän tärkeimpiä viestintäkanavia, sillä se muodostaa selkeän yhteyden strategisten tavoitteiden ja operatiivisen tason välillä. (Niemelä ym. 2008, 117-118.)

Kuviossa 3 on esitetty johtamiseen liittyviä päivittäisiä kysymyksiä. Näissä kysymyksissä organisaation johtamisjärjestelmän tulisi tukea organisaation johtoa. (Niemelä ym. 2008, 155-156). Kehityskeskustelu kohtaa hyvin pitkälti näitä samoja kysymyksiä, sillä senkin tulee toteuttaa johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna ennen kaikkea organisaation strategiaa. Voidaankin ajatella, että kehityskeskustelun tehokkuus ja vaikuttavuus riippuu juuri näihin kysymyksiin saaduista vastauksista.

Tavoitteiden johdonmukaisuus	Tavoitteiden asettaminen	Resurssien allokointi
Suorituksen arviointi	Strateginen toiminnan johtaminen	Päätöksenteko
Ongelmat ja haasteet	Ennusteiden linkitys päivittäisiin tehtäviin	Organisaatio- ja kokouskulttuuri

KUVIO 3. Kysymyksiä, joihin johtamisjärjestelmä antaa vastauksia (Niemelä ym. 2008, 156).

Johtamisjärjestelmän avulla pyritään myös ennakoimaan tulevaa ja parantamaan jatkuvasti toimintoja. Johtamisjärjestelmän avulla voidaan auttaa organisaatiota suunnittelemaan, mittaamaan sekä seuraamaan liiketoiminnan prosesseja ja tapahtumia. Liiketoiminnan prosessien toiminnan tehokkuutta kuvataan niitä varten suunnitelluilla mittaristoilla, joita johtamisjärjestelmässä seurataan ja korjaavilla toimenpiteillä edelleen parannetaan. Tämä organisaation toiminnan kehittäminen vaatii paljon tietoa sekä syy-seuraussuhteiden ymmärtämistä organisaation eri tasoilla. (Niemelä ym. 2008, 118-119.)

Organisaation ohjausjärjestelmällä tai -mallilla (engl. performance management systems) tarkoitetaan kokonaisuuden muodostavia eritason suunnittelun, seurannan ja raportoinnin aliprosesseja. Johtamis- ja ohjausjärjestelmän avulla strategia puretaan tavoitteiksi ja edelleen seurannan kautta syöttötiedoiksi tulevalle strategiakerrokselle strategisen suunnittelun, toiminnan suunnittelun ja budjetoinnin ja ennustamisen kautta. (Niemelä ym. 2008, 43-44.)

Organisaation ohjausjärjestelmä tulee määritellä yrityksen tarpeisiin, jotta se tukisi strategian toteutumista ja seuranta organisaation kaikilla tasoilla. Ohjausjärjestelmä on itse asiassa tulosten seurantajärjestelmä, joka tukee eritasoista suunnittelua, kuten strategista suunnittelua, toiminnan suunnittelua ja budjetointia ja ennustamista. Tätä seuranta tulee toteuttaa organisaation jokaisella tasolla. (Niemelä ym.

2008, 31-46.) Seurannan tarkoituksena on saada systemaattista tietoa tavoitteiden saavuttamisesta (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 158). Ohjausjärjestelmien haasteet liittyvät usein siihen, että ne toimivat erillisinä prosesseina, eivätkä ole kytkettyinä yrityksen ydinprosesseihin. Joskus nämä prosessit saattavat jopa kilpailla keskenään. Raportoinnin irrallisuus ja hajanainen johtamisen kokonaisuus voivat johtaa siihen, että raportointi ja asetetut mittarit ovat irrallisia esimerkiksi suunnittelusta ja palkitsemisesta. Haasteita on myös tietojärjestelmien hyödyntämisessä. (Niemelä ym. 2008, 31-35)

Budjetti on Malikin (2002, 290) mukaan oikein käytettynä tehokkaan johtamisen parhaita välineitä etenkin tulostavasta yksiköstä johtavien esimiesten keskuudessa, sillä budjetin ympärille voidaan organisoida koko suunnitelma ja työ. Budjetit ja ennusteet auttavat talouden suunnittelussa ja resurssien koordinoimisessa. Budjetilla ja ennusteilla on myös vaikutusta tavoitteen asettamiseen ja kontrollointiin. Näin toteutettuna budjetti ohjaa toimintaa, sillä siinä tulee huomioida toiminnan painotukset. (Niemelä ym. 2008, 36 – 35.)

2.2 Kehityskeskustelu suorituksen johtamisen käytännön työkaluna

Suorituksen johtaminen on tärkeä osa organisaation johtamisjärjestelmää. (Sydänmaanlakka 2002, 80).

Suorituksen johtamisen lähtökohtana on yksilön työ ja tehtävät, jolloin tulee tarkastella toimenkuvaa ja toimen tarkoitusta (Sydänmaanlakka 2002, 22, 87, 92). Suorituksen johtamisprosessin tavoitteena on jatkuva suorituksen parantaminen (Sydänmaanlakka 2002, 75). Suorituksen johtaminen (engl. performance management) on Sydänmaanlakan (2004, 195) mielestä tärkein henkilöstöjohtamisen prosessi, jonka varaan muita prosesseja rakennetaan. Suorituksen johtamisella tähdätään siihen, että kaikki henkilöt organisaatiossa tietävät, mitkä ovat heidän tehtävänsä ja tavoitteensa sekä yksikön tavoitteet, sekä myös sen, mitä osaamista heiltä edellytetään. Suorituksen johtamisprosessin avulla turvataan myös se, että työntekijät saavat riittävästi ohjausta ja palautetta tehtävien hoitamiseen. Kehityskeskus-

telu on suunnittelukokouksien ja päivittäisjohtamisen rinnalla tärkeä työkalu suorituksen johtamisessa. (Sydänmaanlakka 2002, 73-77).

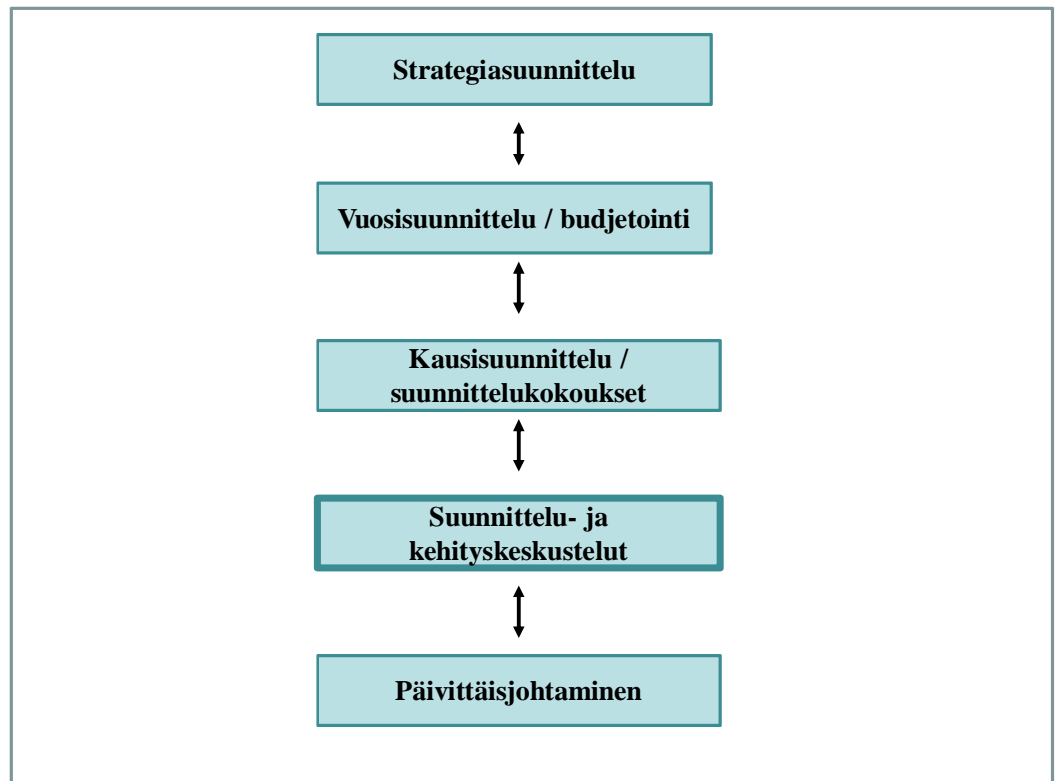
Suorituksen johtaminen on henkilöstöjohtamisen avainprosessi, ja kehityskeskustelu on osa sitä. Suorituksen johtamisprosessin ja kehityskeskustelun omistajuus on jaettu, sillä sen omistajuus ei ole henkilöstöosastolla, vaan prosessin pääomistajia ovat linjaesimiehet. Henkilöstöosaston rooli on kuitenkin tukea ja kehittää suorituksen johtamisen työkaluja, joihin kehityskeskustelukin kuuluu. (Sydänmaanlakka 2002, 77-78).

Kehityskeskusteluissa käsiteltyjen osaamistietojen ja kehittämistarpeiden avulla varmistetaan myös, että heillä on tavoitteisiin pääsemiseen edellytettävä osaaminen ja muut toimintaedellytykset. Suorituksen johtamisen kuuluu myös oleellisena riittävä ohjaus ja palautteen saaminen. Sydänmaanlakka (2002, 17) korostaa edelleen kehityskeskustelujen käyttöön oton yhteydessä laajemman suorituksen johtamisen filosofian ja perusteiden tarkastelun tärkeyttä.

Yrityksen tulisi, voidakseen toteuttaa strategiaa, saada kaikki työntekijät sitoutumaan ja toteuttamaan strategiaa. Kaplan ja Norton ovat esittäneet (2002, 234) Balanced Scorecard –mittariston, jota toteutetaan organisaatiossa kolmessa eri prosessissa. Nämä prosessit ovat viestintä ja koulutus, henkilökohtaisten ja tiimin tavoitteiden laatiminen ja palkitseminen. Näiden prosessien tarkoitus on saada työntekijät toteuttamaan strategiaa (Kaplan & Norton 2002, 235-236). Nämä kaikki ovat tärkeitä prosesseja myös suorituksen johtamisessa.

Suorituksen johtamisessa on kysymys tavoitteiden asettamisesta ja niiden saavuttamisesta. Kehityskeskusteluissa asetetaan yksikön tavoitteista johdettuja yksilön tavoitteita sekä arvioidaan näiden tavoitteiden saavuttamista. Ilman selkeästi määritettyjä tavoitteita, organisaatio ei voi suunnata toimintaansa päämäärätietoisesti oikeaan suuntaan. Organisaation joka tasolla tulee olla selvä mielikuva siitä, mihin toiminnalla pyritään, eli toiminnan tarkoituksen ja tavoitteet. Suorituksen johtamisen prosessi toimii itse asiassa toiminnan ohjausjärjestelmänä. Siihen, kuinka tavoitteiden saavuttamisessa onnistutaan, vaikuttaa suuresti esimerkiksi henkilöstön

osaaminen ja prosessien suorituskykyisyys, toimivuus sekä tehokkuus. Eri tasoille asetettujen tavoitteiden tulisi olla samansuuntaista strategisten tavoitteiden kanssa, eivätkä tavoitteet saisi olla keskenään ristiriitaisia. Strategisten päämäärien ja tavoitteiden viestinnällinen välittäminen niin yrityksen sidosryhmille kuin henkilöstöllekin on tärkeää. (Sydänmaanlakka 2002, 73-80.)

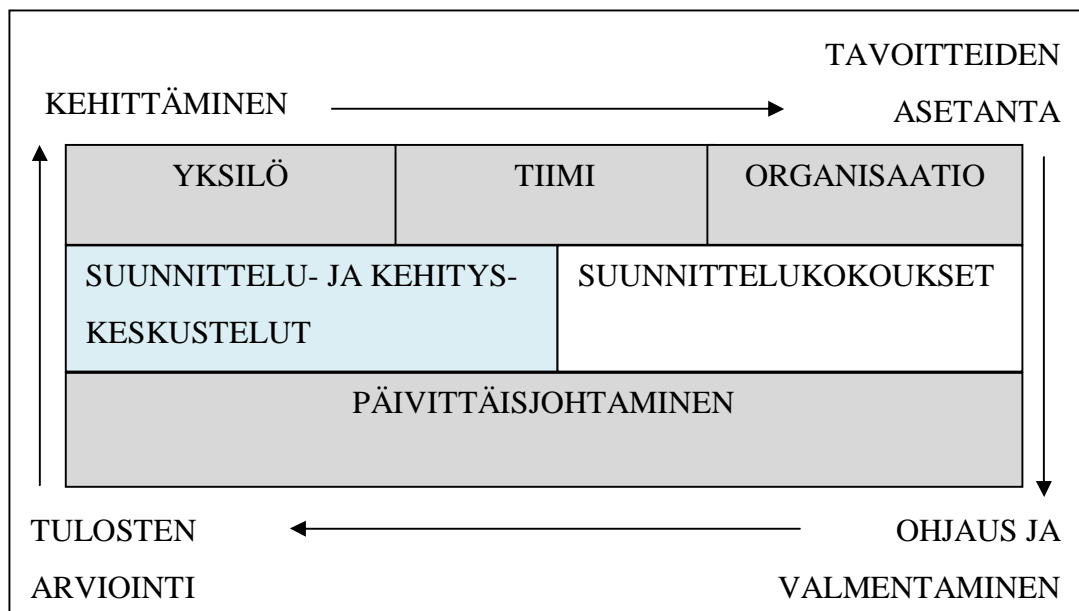


KUVIO 4. Suorituksen johtaminen kytkeytyy strategiseen johtamiseen (Sydänmaanlakka 2002, 80).

Tavoitteiden harmonisointi on Sydänmaanlakan (2002, 80) mielestä suorituksen johtamisen eräs avaintehtävä. Tämä onnistuu vain, jos suorituksen johtaminen on kytkeyty organisaation muihin suunnitteluprosesseihin. Kuvio 4 osoittaa suorituksen johtamisprosessin etenemisen ja liikkeen edestakaisin ylhäältä alas strategiata-solta aina käytännön johtamiseen. Tavoitteita yrityksen tai julkisen yhteisön toiminnalle asettavat erilaiset sidosryhmät. Näillä sidosryhmillä saattaa olla keskenään erilaisia ja ristiriitaisia tavoitteita. Suorituksen johtamisella johdetaan ja harmonisoidaan strategian mukaisia, joskus siis keskenään ristiriitaisiakin tavoitteita niin, että kaikki sidosryhmät olisivat mahdollisimman tyytyväisiä saavutettuihin toimin-

nan tavoitteisiin. On tärkeää, että suorituksen johtaminen on osa systemaattista strategioiden ja tavoitteiden tarkastelua. Kun sidosryhmät tai asiakkaat ovat tyytyväisiä, voidaan sanoa, että tavoitteen asettelussa ja tavoitteeseen pyrkimisessä eli tehtävistä suoriutumisessa on onnistuttu. (Sydänmaanlakka 2002, 80.)

Suorituksen johtaminen tulee olla tiiviisti kytkettynä muihin henkilöstöhallinnon prosesseihin, kuten koulutus- ja kehittämisprosesseihin. Suorituksen johtamisen prosessi rakentuu päivittäisjohtamisen, suunnittelukokousten ja suunnittelu- ja kehityskeskustelujen varaan. Suorituksen johtamisen perustoiminnot ovat tavoitteiden asetanta, ohjaus ja valmentaminen, tulosten arviointi ja kehittäminen. Kuviossa 5 on hahmotettu suorituksen johtamisen elementtien kytkeytymistä toisiinsa.



KUVIO 5. Suorituksen johtamisprosessin peruselementit (mukaillen Sydänmaanlakka 2002, 113).

Suorituksen johtamisella pyritään myös kehittämään yhtiön arvoista ja strategiasta lähteviä toimintatapoja sekä työkäyttäytymistä. Näitä kehitetään asettamalla tavoitteita ja arvioimalla edelleen tavoitteiden toteutumista ja tehtävistä suoriutumista organisaation arvoista ja toimintatavoitteista lähtien. Arvioinnilla tähdätään suorituksen parantamiseen ja toiminnan kehittämiseen. Suorituksen johtamisprosessissa yhdistyvät strategiavetoisten tulosten asettaminen, niiden aikaansaamista edellyttä-

vät organisaation arvoihin perustuvat toimenpiteet sekä oppiminen. (Kansanen 2004, 8-19, Sydänmaanlakka 2002, 87).

Palkitseminen liittyy oleellisesti suorituksen johtamiseen. Hyvä suorituksen johtamisjärjestelmä perustuu siihen, että suoritus vaikuttaa selvästi palkkaukseen. Periaatteena on myös, että hyvästä suorituksesta palkitaan paremmin kuin keskinkertaisesta sekä myös se, että huonoa suoritusta ei sallita pidemmän päälle, vaan tällöin esimiehen tehtävänä on kannustaa työntekijää parantamaan suoritusta (Sydänmaanlakka 2002, 111). Palkitsemisjärjestelmän pitäisi tukea organisaation tavoitteiden saavuttamista innostamalla henkilöstöä toimimaan halutulla tavalla toivottuun suuntaan. Esimiehellä on merkittävä rooli palkitsemisjärjestelmän soveltamisessa, sillä hänen arvionsa alaisen työsuorituksesta ja kehittymismahdollisuuksista vaikuttaa alaisen palkkaan ja etenemismahdollisuuksiin. (Valpola 2000, 48.) Palkitsemisen periaatteiden tulee olla selkeitä ja koko henkilöstön tiedossa.

Hyvä palkitsemisjärjestelmä on oikeudenmukainen ja toimii kokonaisuutena työntekijöitä motivoiden. Viisaasti suunniteltu ja hyvin toimiva palkitsemisen kokonaisuus on tehokas tapa parantaa yrityksen kilpailukykyä, tuottavuutta ja työelämän laatua. Lisäksi sillä on helppo houkutella halutunlaisia työntekijöitä ja saada heidät pysymään yrityksessä. Kuntasektorin palkkausjärjestelmiä on pitkäjänteisesti kehitetty siihen suuntaan, että ne toimisivat henkilöstöä motivoivasti ja kannustavasti. Palkkausjärjestelmässä on otettu käyttöön henkilökohtainen lisä, joka maksetaan henkilön työsuorituksen perusteella sekä tulospalkkiojärjestelmä ja erilaiset kannustulisät. Kunnallista organisaatiota sitoo eri kunnallisten sopimusalojen virka- ja työehtosopimukset, joten yksittäinen esimies ei pääse vaikuttamaan palkkauksen perusteisiin, vaan hänen tehtävänsä on ainoastaan toimia sovellettavan virka- ja työehtosopimuksen normien puitteissa. (Hokkanen ym. 2008, 74-80.)

Palkka ei ole ainoa palkitsemiskeino, vaan palkitsemisjärjestelmä voidaan jakaa karkeasti kahteen osa-alueeseen: aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen. Aineellisia palkitsemistapoja ovat aika- ja suorituspalkkaus, tulospalkkaus sekä kerta-palkkiot. Aineettoman palkitsemisen keinoja ovat mm. kehittämis- ja etenemismahdollisuudet, työssä oppiminen, koulutus, urakehitys ja urasuunnittelu, palaute työ-

tä ja – ja osallistumismahdollisuudet esimerkiksi tavoitteiden asettamiseen ja organisaation kehittämiseen. Aineettomia palkitsemistapoja käyttämällä pyritään ensisijaisesti parantamaan työntekijän motivaatiota. (Hokkanen ym. 2008, 74-80.)

Strategiasta ja arvoista viestitään tehokkaasti palkkausjärjestelmän avulla. Tämä tapahtuu siten, että organisaation strategia ja työntekijöiden käytännön työskentely liitetään palkkauksen ja kannustinpalkkioiden avulla Balanced Scorecard-mittareihin. Tällä tavalla viestitään vahvasti organisaation arvoista ja kiinnitetään työntekijöiden huomio yrityksen ja liiketoimintayksikön tavoitteisiin. Työntekijöiden palkitseminen siitä, että organisaatio saavuttaa tavoitteensa, motivoi työntekijöiden toimintaa oikeaan ja tavoitteiden osoittamaan suuntaan. (Kaplan ym. 2002, 278-280.)

Kuten edellä on jo todettu, yhtä tärkeää kuin tavoitteiden asettaminen, on niiden seuranta. Seuranta, yhdessä palautteen antamisen ja palkitsemisen kanssa, tukee toiminnan tuloksellisuutta (Hokkanen ym. 2008, 84). Työsuorituksen arvioinnissa pyritään tarkastelemaan tehtävien vaativuutta, suorituksia sekä motivaatiota. Suorituksen arviointi ja tavoitteiden saavuttamisen arviointi ovat olennainen osa kehityskeskustelua. Tällöin tulee kuitenkin huomioida, että kehityskeskustelussa arvioidaan myös tavoitteiden saavuttamisen esteitä. (Valpola 2000, 15.) Tällöin on mahdollista henkilöstön ja suorituksen kehittyminen.

2.3 Kehityskeskustelut henkilöstön osaamisen kehittämisen ja osaamisen johtamisen keskiössä

Osaamisen johtamisprosessissa tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen. Osaamisen johtamisprosessissa määritellään organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista lähtien organisaation ydinosaat ja muu tarvittava osaaminen. (Sydänmaanlakka 2002, 122.) Ulrich (2007, 91) korostaa myös, että pystyäkseen toteuttamaan strategiaansa, tarvitsee organisaatio tiettyjä osaamisia.

Osaaminen tarkoittaa niitä asioita, joita yritys pystyy tekemään tai joita sen tulisi tehdä toteuttaakseen strategiaansa. (Ulrich 2007, 90).

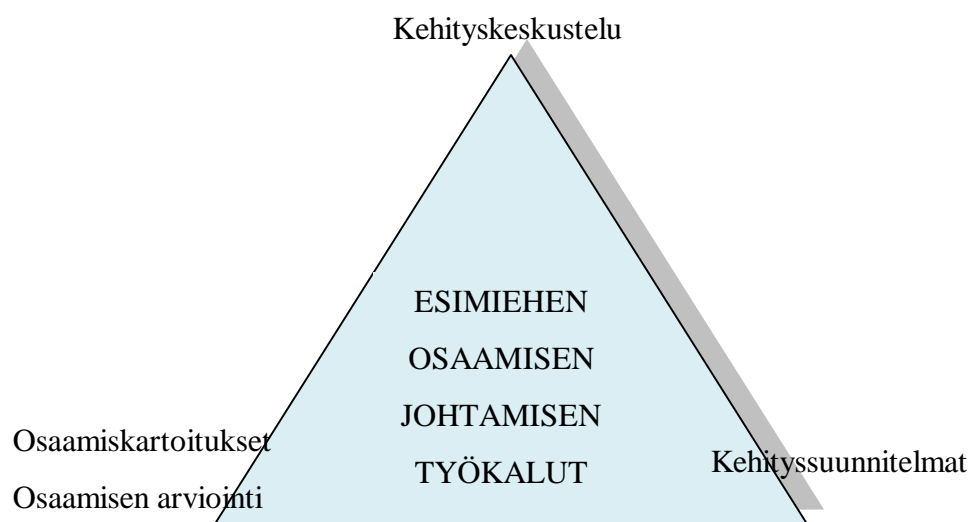
On tärkeä määritellä osaaminen, jotta ymmärtää mistä osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä on kyse. Osaaminen on oppimisprosessin tulosta. Osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista. Tieto on siis vain yksi osa osaamista. Konkreettisesti osaaminen näkyy toiminnan kautta, ts. kyvyssä toimia tehokkaasti tietyissä tilanteissa. Tietämisen, ymmärtämisen ja soveltamisen välillä on ero, sillä vasta, kun jotain tietoa sovelletaan käytäntöön, voidaan puhua osaamisesta. (Sydänmaanlakka 2004, 150-151.) Osaamisella tarkoitetaan siis työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa. Tämä merkitsee käytännössä sitä, että yrityksen strategian toteuttamiseen tarvittavaa osaamista luodaan, kehitetään sekä sovelletaan edelleen asetettuihin käytännön työtehtäviin. (Hokkanen ym. 2008, 95.) Ulrichin (2007, 92) mukaan nimenomaan kykyjen eli osaamisen avulla yritys pystyy tarjoamaan asiakkaille ainutlaatuista lisäarvoa.

Kehityskeskustelu on keskeinen osa osaamisen johtamista, sillä kehityskeskustelussa tarkastellaan yrityksen tavoitteiden ja yksilön tarpeiden yhteensovittamista, jotta löydetään yhteinen linja mahdollisuuksista toteuttaa strategisia tavoitteita (Lönnqvist, Kujansivu, & Antola 2005, 133). Henkilöstön osaamista arvioidaan suhteessa organisaation tavoitteisiin, ja tätä arviointitietoa hyödynnetään edelleen osaamisen kehittämisen suunnittelussa ja organisaation toiminnan suuntaamisessa (Hokkanen ym. 2008, 97.) Näin toimimalla luodaan edellytyksiä sille, että työntekijöillä on mahdollisuus saavuttaa asettamansa tavoitteet. Kehityskeskustelussa on siis syytä arvioida alaisen kehittymistä ja uraa lyhyellä ja pidemmälläkin tähtäimellä. Nämä tarkastelut tulee tapahtua organisaation tarpeista ja henkilön omista toiveista lähtien. Pidemmän tähtäimen kehityssuunnitelma eli urasuunnitelma toimii samalla henkilöstöä motivoivana ja sitouttavana elementtinä. (Sydänmaanlakka 2002, 113.)

Osaamisen johtamisessa on tärkeää ennakoida tarvittavaa osaamista, jotta henkilöstö pystyy vastaamaan sille asetettuihin haasteisiin muuttuvassa ympäristössä. (Hokkanen ym. 2008, 95.) Osaamisen ennakointi tapahtuukin havainnoimalla ym-

päristöstä ja tulevaisuuden näkymistä nousevia haasteita ja muodostamalla näistä havainnoista edelleen osaamistarpeita. Osaamisen ennakkoinnin tuloksena syntyvät organisaation osaamisen kehittämissuunnitelmat sekä tarvittaessa myös rekrytointisuunnitelma. Henkilöstön kehittäminen on yksilön, työyhteisön tai organisaation kohdistuvaa koulutus- ja kehitystyötä, jolla tavoitellaan tuloksellisuutta ja henkilöstön hyvinvointia ja tuetaan muutoksen hallintaa. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2008.)

Organisaatiolla tulee olla tietoa osaamisen nykytasosta ja -määrästä, jotta se pystyy edelleen tämän tiedon perustalle suunnittelemaan yrityksen strategiaa ja toiminnan tavoitteita. Strategiasta ja tavoitteista lähtien tulee edelleen kehittää ja hallita henkilöstön osaamista sekä organisaatiossa käytettäviä kehittämisen menetelmiä. Organisaation tulee luoda osaamisen kehittymiselle suopeat olosuhteet. Tulevaisuutta on tunnetusti vaikea ennustaa, siksi onkin hyödyllistä suosia laaja-alaista oppimista ja antaa eri työntekijöille mahdollisuus oppia erilaisia asioita. (Hokkanen ym. 2008, 96-97.) Henkilöstön kehittämisessä on kysymys osaamisen ja työtehtävien yhteensopivuudesta sekä mahdollisimman hyvän työsuorituksen aikaansaamisesta. Henkilöstön kehittämismenetelmiä ovat mm. perehdyttäminen, ammatillinen henkilöstökoulutus, mentorointi ja tutorointi, työ- ja henkilökierto ja erilaiset työssä oppimisen menetelmät. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2008.)



KUVIO 6. Osaamisen johtamisen keskeiset työkalut (Viitala 2009, 274).

Esimiehillä on tärkeä rooli avaintehtävien kartoittamisessa sekä avaintehtävissä toimivien avainosaamisen arvioinnissa ja suunnittelussa. Yksilöt kartuttavat osaamistaan kokemuksellisesti, työtä tekemällä ja olemassa olevaa osaamistaan hyödyntämällä. Esimiestyö on ratkaisevassa asemassa johdettaessa osaamista. Myös henkilöiden oma halu oppia ja kehittyä on ratkaisevaa. Esimiesten tehtävänä onkin analysoida tätä yksilön kehittymisintressiä ja etsiä kullekin työntekijälle tai kehittämis-tilanteeseen parhaiten soveltuvat ratkaisut ja kannustimet. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 124.) Tieto ja osaaminen ovat tärkeitä menestystekijöitä organisaatiolle. Kehityskeskusteluissa onkin mahdollisuus saada johtamisen kannalta tärkeitä informaatiota niin johtamistyön kuin tehtäväkuvien määrittelyn kannalta. (Valpola 2002, 15, Hokkanen ym. 2008, 95).

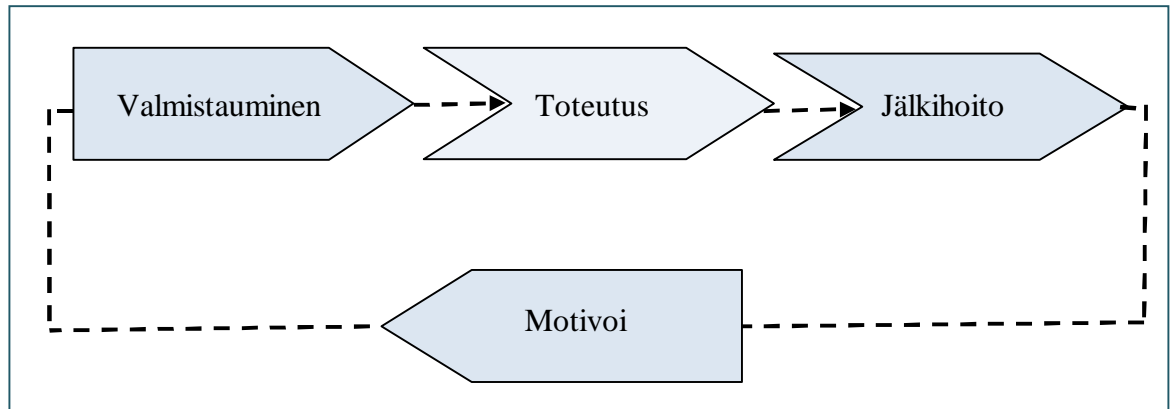
Henkilöstön osaamisen kehittäminen nähdään kuntasektorilla tärkeänä keinona vastata tulevaisuuden haasteisiin vähenevillä työntekijäresursseilla. Resurssien väheneminen tulevaisuudessa kannustaa kuntia kehittämään osaamispääomaansa sekä kehittämään vaihtoehtoisia ja tuottavampia keinoja, joilla voidaan hankkia tarvittavaa osaamista ja resursseja. Kunnallinen työmarkkinalaitos on antanut suosituksen kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämisestä. Suosituksessa korostetaan, että osaamisen kehittämisen tavoitteena on palvelutuotannon tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittäminen. Suositus korostaa myös, että osaamisen kehittämisen tulee kytkeytyä tiiviisti kunnan palvelu- ja henkilöstöstrategioihin sekä yksilön työuraan. Strategiaan pohjautuvalla osaamisen johtamisella kytketään yhteen henkilöstön osaamisen kehittäminen sekä kunnan toiminnan tavoitteet. (Kunnallinen työmarkkinalaitos, 2008.) Ilman osaamista ja sen jatkuvaa kehittämistä, ei organisaatiolla ole keinoja vastata kovaan kilpailuun tai ottaa käyttöön uusia työmenetelmiä. Osaamisen kehittäminen onkin esimiesten keskeisimpiä tehtäviä (Hokkanen ym. 2008, 95).

2.4 Kehityskeskustelun vaiheet ja sisältö

Kehityskeskustelusta voidaan erottaa kolme eri vaihetta:

- valmistautumisvaihe

- varsinainen keskustelu ja
- kehityskeskustelujen jälkitoimet. (Hokkanen ym. 2008, 91, Sydänmaanlakka 2002, 90, Aarnikoivu 2008, 121.).



KUVIO 7. Kehityskeskustelu prosessina (Aarnikoivu 2008, 122.)

Tässä osassa opinnäytetyötä tarkastellaan tarkemmin kehityskeskustelun vaiheita ja niihin kuuluvia elementtejä. Kehityskeskustelun eri vaiheiden tarkastelu on tärkeää, sillä kehityskeskustelun eri vaiheet kytkeytyvät monella tapaa eri johtamis- ja henkilöstöprosesseihin. Kehityskeskustelun eri vaiheiden tarkastelu on tärkeää myös kehitettäessä kokonaisvaltaista organisaation johtamista kehityskeskustelujen näkökulmasta. Kuviossa 7 on esitetty kehityskeskustelun eri vaiheet.

2.4.1 Kehityskeskusteluun valmistautuminen

Kehityskeskusteluun valmistautuminen lähtee organisaation strategiassa määriteltujen tavoitteiden rullaamisesta alaspäin, ja vastaavasti kehityskeskustelujen jälkitoimet liittävät sen luontevasti seuraavaan kauteen ja seuraavaan kehityskeskusteluun valmistautumiseen. Kehityskeskusteluun valmistautuminen on kehityskeskustelun tuloksellisuuden kannalta keskustelun tärkein vaihe.

On tärkeää luoda organisaatiolle valmistautumiseen liittyviä käytäntöjä, sillä vastuu kehityskeskusteluista ja sen tuloksellisuudesta jaetaan juuri valmistautumiskäytäntöjen kautta. (Valpola 2002, 17.) Valmistautumiseen kuuluu myös työntekijöiden ja

esimiesten valmentaminen kehityskeskusteluihin. Esimiehille ja työntekijöille tulee viestittää keskustelujen tärkeydestä ja tarkoituksesta, sillä tämä vaikuttaa paljon siihen, kuinka alaiset suhtautuvat käytävään keskusteluun. (Österberg 2005, 109-110.) Työntekijöiden kuin esimiesten ohjeistaminen kehityskeskustelun valmistautumiseen onkin ehdoton edellytys kehityskeskustelun onnistumiselle (Hokkanen ym. 2008, 90). Jos kehityskeskusteluun valmistautuminen jää heikoksi, ei kehityskeskustelulla ole edellytyksiä toimia pitkän eikä lyhyen tähtäimen toiminnan suunnittelun työkaluna. (Sydänmaanlakka 2002, 92, Aarnikoivu 2008, 123.)

Kehityskeskustelu on yksi strategian jalkauttamisen työkaluista. Kehityskeskusteluun valmistautuminen voidaan katsoa alkavan strategian tulkinnasta sekä strategista nousevien painopistealueiden tavoitteiden muuntamisesta yksikön ja yksilön konkreettisiksi tavoitteiksi. Näin strategian tavoitteena on myös toimia työntekijän toimintaa ohjaavana suunnitelmana. Esimiehen tulee valmistautua keskusteluun miettimällä etukäteen keskustelun tavoitetta ja seuraavan kauden toiminnalle asetettuja tavoitteita. Seuraavan kauden tavoitteita suunniteltaessa peilataan esimerkiksi yksikön tavoitteita yksilötason tavoitteisiin sekä käydään läpi alaisen edellisen kauden arviointia omasta onnistumisesta. (Hokkanen ym. 2008, 90-92.)

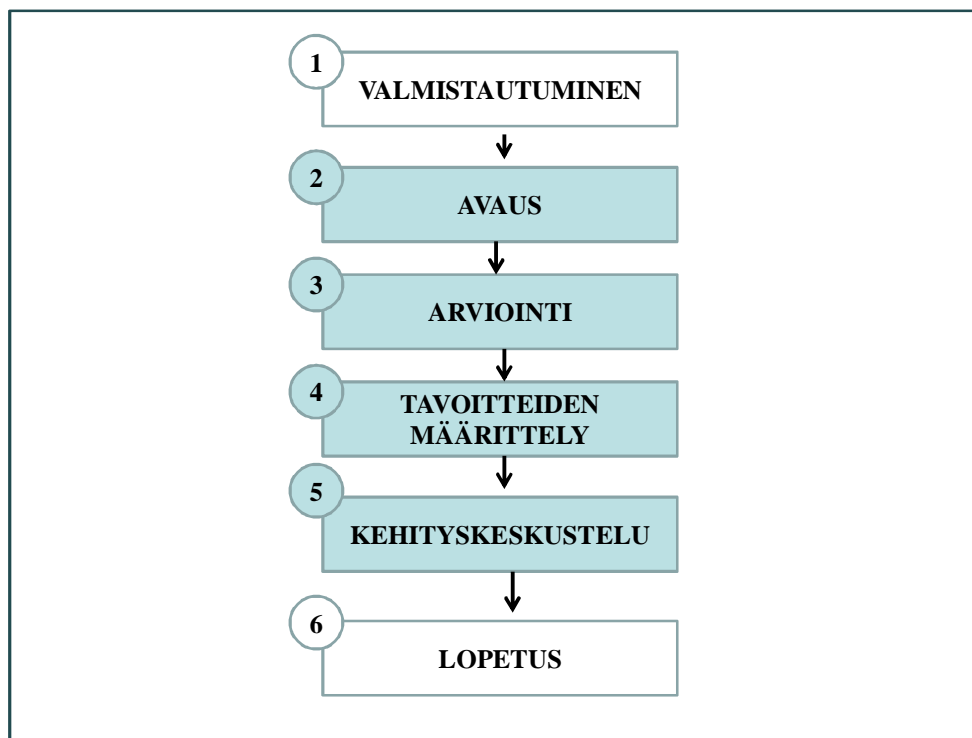
Alainen esittää yleensä ennen keskustelua tai keskustelussa ensin oman arvionsa siitä, kuinka toimintakaudelle asetetut tavoitteet ovat toteutuneet sekä myös arvion niistä asioista, jotka ovat vaikuttaneet toteutumiseen tai siihen, että tavoitteisiin ei ole päästy. Arviointi etukäteen on usein perusteltua, sillä tällöin esimiehelle jää aikaa arvioida suoritusta omalta osaltaan, ja suunnitella tarvittavat muutokset ja kehittämistoimenpiteet kokonaisvaltaisesti koko yksikköä ajatellen. Arvioinnissa kannattaa painottaa myös tulevaisuutta, vaikka arviointi perustuukin menneen kauden arviointiin (Sydänmaanlakka 2002, 92). Edellisen kauden arviointi antaa hyödyllistä tietoa resurssien suunnittelulle, ja toimintaedellytyksien ja niissä olevien tarpeiden kehittämiseksi.

Esimies valmistautuu etukäteen pohtimalla yksikön painopisteitä ja suunnittelemalla resurssien panostuksia. Esimiehen tulee myös määrittää avaintavoitteet sekä huolehtia niiden mukaisista toimintaedellytyksistä, joiden avulla työntekijällä on mah-

dollisuus päästä tavoitteisiin. (Sydänmaanlakka 2002, 92). Tavoitejohtamisen guru Fredmund Malik (2002, 154) korostaa, että tavoitteiden ja tehtävien pohtiminen ja työstäminen vaatii paljon työtä.

2.4.2 Varsinaisen kehityskeskustelun sisältö

Varsinaisessa keskustelussa olennaista on (Sydänmaanlakka 2002, 85-101) keskustelun avauksen lisäksi edellisen kauden arviointi, tulevan kauden tavoitteiden määrittely, sekä keskustelun varsinainen kehityskeskusteluosio, jossa voidaan kiinnittää huomiota yksilön ja yksikön kehittymiseen sekä nykyisessä työssä että työuralla kehittymistä. Työuraan liittyvä keskustelu ei ole varsinaista urasuunnittelua, vaan tässä yhteydessä tarkoitetaan yksilön odotusten ja motivaatiotason selvittämistä. Tässä yhteydessä laaditaan ja päivitetään usein henkilökohtainen kehityssuunnitelma, joka antaa esimiehelle ja organisaatiolle hyödyllistä tietoa henkilön kehityshaluista, työsuhteen elinkaaren eri vaiheisiin liittyvistä ja palvelussuhteen hoitamiseen vaikuttavista asioista. Näitä tietoja voidaan käyttää hyväksi mm. henkilöstösuunnittelussa.



KUVIO 8. Suunnittelu- ja kehityskeskustelun vaiheet (Sydänmaanlakka 2002, 91).

Keskustelun aloitus on tärkeää vaihe miellyttävän ja vuorovaikutuksellisen ilmapiirin luomiseksi, ja se kannattaakin aloittaa konkreettisesta aiheesta, kuten edellisen kauden arvioinnista. Varsinaisen keskustelun tukena toimii yleensä keskustelun läpimenoa ja seurantaan tukeva lomake. Lomakkeiden täyttäminen ei saa kuitenkaan olla itseisarvo, sillä kehityskeskustelun ehdotonta antia on keskustelun vuorovaikutuksellisuus. Lomakkeissa kannattaa ottaa esille vain kehityskeskustelun perusteet, jolloin varsinaiselle keskustelulle ja kommunikaatiolle jää tilaa. (Aarnikoivu 2008, 122-123.)

Tavoitteiden määrittely ja tehtävien ja toimenkuvien määrittely

Keskustelun alussa tulee käsitellä myös organisaation visio ja strategiat työntekijän omasta näkökulmasta. Kehityskeskustelussa pyritään sopimaan työntekijän ja koko organisaation yhteisistä tavoitteista. Näin toimimalla pyritään antamaan työntekijälle yksilöllistä ja yhteisöllistä yhteisvastuuta työyhteisön tuloksista. On tärkeää, työntekijä ymmärtää yhteyden työn ja tuloksen välillä. Tämän yhteyden ymmärtä-

misellä on merkitystä työn tuloksellisuuteen ja tämän ymmärryksen ja yhteyden luominen onkin kehityskeskustelujen yksi tärkeimmistä tehtävistä. (Hokkanen ym. 2008, 81.) Hyvät tavoitteet ovat konkreettisia, mitattavia ja samoin ymmärrettyjä. Niiden tulee ennen kaikkea ohjata työntekijän toimintaa strategian osoittamaan suuntaan.

Kehityskeskustelussa on tavoitteiden lisäksi hyvä keskustella myös niistä asioista, joita työntekijän ei tarvitse tulevaisuudessa tehdä, varsinkin jos määritellään uusia tehtäviä. (Hokkanen ym. 2008, 93.) Työn on Malikin (2002, 175) mukaan keskitettävä ja kiinnitettävä työntekijän huomio yhteen suureen tehtävään. Hänen mielestään hyvin suunniteltu ja organisoitu tehtävä ohjaa ihmisen huomion ja voimat yhden tavoitteen saavuttamiseen. Työ, jotka sisältävät vähän kaikkea kaikesta, johdavat Malikin mukaan suorituksen ja vastuun pakenemiseen (2002, 175). Käytännössä tehtäväkuvauksessa kuvataan yksilön toiminnan tavoitteet ja tärkeimmät tehtävät eli se mistä hänen odotetaan suoriutuvan.

Arviointi, organisaation kokonaistoiminnan käsittely ja palaute

Suorituskyvyn mittaamisessa mitattavia asioita kutsutaan menestystekijöiksi. Kriittiset menestystekijät ovat sellaisia toiminnan osa-alueita tai niihin vaikuttavia tekijöitä, jotka ovat tavoitteisiin pääsemiseksi ensiarvoisen tärkeitä, ja joita ilman yritys ei pysty sille asetettuja tavoitteita saavuttamaan. Joten arvioitaessa suorituskykyä onkin kyseessä juuri näiden menestystekijöiden arviointi ja mittaaminen. Suorituksen johtaminen on siis asetettavien mittareiden ja arvioinnin kautta kiinteästi kytköksissä strategiseen johtamiseen. Oikeiden tavoitteiden ja menestystekijöiden määrittely on tärkeä ja kriittinen vaihe suorituksen johtamisprosessissa. (Lönnqvist ym. 2003, 23-24.)

Johdolle ja esimiehelle on tärkeää saada palautetta operatiiviselta taholta organisaation kokonaistilanteesta, hengestä sekä resurssien riittävyydestä sekä niiden kohdentamisesta. Samalla saadaan selville suoranaisia parannusehdotuksia tai niihin

johtavia näkemyksiä, joita voidaan taas käsitellä organisaation toiminnan suunnittelun tukena. (Hokkanen ym. 2008, 93).

On tärkeää, että sekä esimies että alainen valmistautuvat ottamaan vastaan palautetta. Kehityskeskustelu on parhaimmillaan tilanne, jossa esimiehellä on mahdollisuus saada palautetta omasta työstään ja työtavoistaan. Näin esimies saa tärkeätä informaatiota oman työn ja osaamisen kehittämiseksi. Ottamalla vastaan objektiivisesti palautetta, voidaan parantaa työntekijöiden ja esimiesten välistä luottamusta palautteen antamiseen. Puolustelu, selittely ja asioiden kiertäminen eivät lisää työntekijän luottamusta palautteen antamiseen. (Hokkanen ym. 2008, 93.)

Kehityskeskustelussa katse suunnataan tulevaisuuteen. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että selvitetään, mitä työntekijä ajattelee omasta tulevaisuudestaan ja tehtävistään, sekä myös sitä, mitä osaamiseen liittyviä kehittämistarpeita työntekijällä on saavuttaakseen esimerkiksi nämä pitkän tähtäimen tavoitteet. Tästä laaditaan henkilön kehittämissuunnitelma. Kehittämissuunnitelman avulla saadaan selville työntekijän kehittymisen mahdollisuudet, ja samalla sitoutetaan työntekijä organisaatioon. Kehityssuunnitelman avulla saadaan informaatio muun muassa osaamisen johtamiseen sekä yksilöllisiin uraratkaisuihin. (Hokkanen, ym. 2008, 93).

2.4.3 Kehityskeskustelun jälkitoimet

Kehityskeskustelun jälkihoitovaihe on tärkeä vaihe arvioitaessa kehityskeskustelun onnistumista eli siitä saatavaa hyötyä. Jälkihoito tarkoittaaakin kokonaisuudessaan sitä, että sovitut toimenpiteet toteutetaan ja niiden toteutumista seurataan. Kehityskeskustelussa kannattaakin käyttää yhteenvetoja, sillä vetämällä asioita yhteen lisätään tietoisuutta ja hallinnan tunnetta. Yhteenveto kannattaakin tehdä siitä huolimatta, että esimies tekee muistiinpanoja. (Aarnikoivu 2008, 130-131.)

Luottamus kehityskeskusteluihin muodostuu sen perusteella, mitä kehityskeskustelujen jälkeen tapahtuu (Valpola 2002, 48). Kehityskeskustelu kannattaakin päättää aina sovittujen asioiden kertaamiseen, jotta kaikki keskustelussa esille nousseet

oleelliset, toimenpiteitä ja seurantaan vaativat asiat tulevat huomioiduksi. Kehityskeskustelusta tulee tehdä myös huomioihin perustuva yhteenveto, jolloin molempien on helppo tarkistaa tarvittaessa toimintakauden aikana sovitut asiat. Yhteenveto toimii myös tavoitteisiin ja sovittuihin toimenpiteisiin sitoutumisen välineenä. (Sydänmaanlakka 2002, 93.) Kehityskeskustelussa ylös kirjatut asiat toimivat myös pohjatietona uutta toimintakautta suunniteltaessa ja seuraavaan kehityskeskusteluun valmistauduttaessa.

Tavoitteet toimivat työsuorituksen arvioinnin perustana, joten kehityskeskustelun aikana tai sen jälkeen on tärkeää kirjata ylös tavoitteet sekä tehdyt sopimukset, jotka toimivat pohjatietona edelleen arvioinnille ja seurannalle. Tavoitteiden kirjaaminen on perusteltua myös siksi, että se helpottaa työntekijän ymmärtämystä sovituista asioista (Österberg 2005, 110) ja varmistaa sen, että asiat on ymmärretty puolin ja toisin samalla tavalla (Sydänmaanlakka 2004, 93). Tavoitteiden asettamisen käytännön työkaluna toimii usein suorituskortti (Aarnikoivu 2008, 133).

Kirjallinen sopimus ja dokumentointi auttavat siis muistamaan sovitut asiat seuraavissa kehityskeskustelussa. Organisaatiossa tapahtuu myös paljon henkilöstömuutoksia, joten seuraavaa kehityskeskustelua ei välttämättä käy sama esimies, jolloin tavoitteista ja niiden saavuttamisesta saattaa tulla esille varsin yksipuolinen näkemys, ellei asioita ole kirjoitettu ylös (Hokkanen ym. 2008, 94). Esimiehen kannattaa Sydänmaanlakan (2002, 90) mielestä tehdä jokaisen päätöksen yhteydessä toimeenpanopäätös ja huolehtia vastuuhenkilöistä sekä aikatauluista. Hyvä käytäntö dokumentoinnin yhteydessä on, että esimies allekirjoittaa sovitut asiat, jolloin hän allekirjoituksellaan sitoutuu asetettuihin tavoitteisiin ja suunnitelmiin. (Hokkanen ym. 2008, 94).

Kehityskeskustelussa saattaa myös tulla esiin esimerkiksi henkilöstöasiantuntijan osaamista vaativia jatkotoimenpiteitä, kuten esimerkiksi työyhteisöön tai työn tekemiseen liittyviä epäkohtia, kehittämistarpeita tai yksilöllisiä uraratkaisuja kuten uudelleen sijoittaminen terveydellisistä tai muista syistä. Tällöin ollaan kytköksissä organisaation muihin henkilöstön tukemiseen tai kehittämiseen liittyviin prosesseihin, joita henkilöstöasiantuntijat pystyvät työstämään eteenpäin omilla tahoillaan tai

yhteistyössä esimiesten kanssa. Kehityskeskustelujen jatkotoimenpiteistä huolehtiminen on ennen kaikkea esimiehen vastuulla. (Österberg 2005, 110-111.)

Usein työpaikoilla koetaan, että ei riittävästi tiedetä tehtäväkokonaisuuksista ja siitä, mitä muut työntekijät tekevät, tai mitä yksikössä kulloinkin on tärkeää. Tekemällä yksilötason suunnittelu- ja kehityskeskusteluista yhteenvetoja ja jakamalla niitä kaikille yksikön tai tiimin jäsenille, voidaan jakaa arvokasta tietoa koskien yksikön jäsenten tehtäviä ja tavoitteita. (Sydänmaanlakka6, 101.) Näin toimimalla myös helpotetaan yksilön käsitystä oman tehtävänsä asettumista tähän kokonaisuuteen.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1 Tutkimuksen tarkoitus, tutkimuskohde ja tutkimusongelma

Opinnäytetyöhön liittyvän kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Lahden kaupungin kehityskeskustelussa syntyvää, johtamisessa hyödynnettävää tietoa sekä tiedon hyödyntämisen nykytilaa. Tutkimuksella pyrittiin selvittämään ensisijaisesti kehityskeskustelun eri vaiheisiin liittyvää tiedontarvetta sekä niissä syntyvää tietoa. Opinnäytetyössä pyrittiin löytämään kehittämisehdotuksia kehityskeskustelumallin kehittämiseksi, jotta se toimisi luontevasti ja tuloksellisesti osana organisaation toiminta- ja johtamisjärjestelmää sekä täyttäisi sille asetetut vaatimukset. Tässä opinnäytetyössä ei ollut tarkoitus tarkastella varsinaisen kehityskeskustelua dialogin tai keskusteluun liittyvien tekniikoiden valossa, jota sitäkin puolta on tutkittu paljon. Näillä näkökulmilla on myös oma kiistaton merkityksensä kehityskeskustelun onnistumiselle.

Tutkimuksen kohteena on Lahden kaupungin kehityskeskustelumallin soveltaminen osana organisaation johtamisjärjestelmää. Tutkimuksen kohteena olevaa kohdeilmiotä, kehityskeskustelua, pyritään hahmottamaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 131) kaupungin yhden toimialan, teknisen ja ympäristötoimialan, kehityskeskustelukäytäntöjä ja mallia kuvailemalla. Kehityskeskustelua tarkastellaan lähtien aina toimialajohdon kehityskeskusteluun valmistautumisesta ja päätyen kehityskeskustelun jälkitoimien kautta seuraavan kauden kehityskeskusteluun valmistautumiseen. Tiedon tarvetta ja kehityskeskustelukäytäntöjä selvitettiin haastattelemalla myös kaupungin keskitetyn henkilöstöhallinnon asiantuntijoita. Näin pyrittiin saamaan myös kaupunkitasoinen näkemys kuuluvaksi. Tämän tutkimus on luonteeltaan kartoittava ja kuvaileva (Hirsjärvi ym. 2008, 134), sillä kerätyn tutkimusaineiston avulla pyritään nimenomaan kartoittamaan ja kuvaamaan kehityskeskuste-

lua osana organisaation toiminta- ja johtamisjärjestelmää sekä johtamisessa hyödynnettävän tiedon dokumentoinnin nykytilaa.

Tutkimuskohteeksi valittiin sellainen kohde, jossa kehityskeskustelu on monipuolisesti käytössä ja osana johtamisjärjestelmää. Teknisen ja ympäristötoimialan valinta tutkimuksen kohdeorganisaatioksi oli tietoinen valinta. Teknisellä ja ympäristötoimialalla on kehityskeskustelu ollut käytössä eri muodoissaan jo 80-luvulta saakka, ja niitä on kehitetty aina näihin päiviin saakka osana johtamisjärjestelmää (Haastattelu, 1.7.2009).

3.2 Aineiston keruu-, käsittely- ja analyysimenetelmät

Tutkimusaineiston keruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, joka toteutettiin yksilöhaastatteluna. Ensimmäinen haastattelu toimi niin sanottuna koehaastatteluna. Sen sisältö on mukana tutkimusaineistossa. Aineiston kerääminen teemahaastattelujen avulla oli perusteltua, koska tukittavan kohdeilmiön liittyvä aihealue oli laaja ja sidonnainen tutkimuksen kohteena olevan toimialan johtamiskäytäntöihin. (Hirsjärvi ym. 2008, 205-206.)

Teemahaastatteluilla haastateltiin tarkastelun kohteena olleen toimialan johtoa sekä kaupungin henkilöstöhallinnosta ja -prosessien kehittämisestä ja koordinoimisesta vastaavia keskitetyn henkilöstöpalvelujen kahta asiantuntijaa. Haastatteluilla pyrittiin saamaan esille haastateltavien näkemys toimialan kokonaisuudesta etukäteen esitettyjen teemojen sekä teemoja aukaisevien kysymysten avulla. Haastatteluja oli yhteensä viisi, joista yhteenveto on liitteessä 1. Tutkimushavaintoja tehtiin myös organisaatiokohtaisista, aihealueeseen liittyvistä materiaaleista kuten lomakkeista, julkaisuista ja Internet- ja intranet -materiaalista.

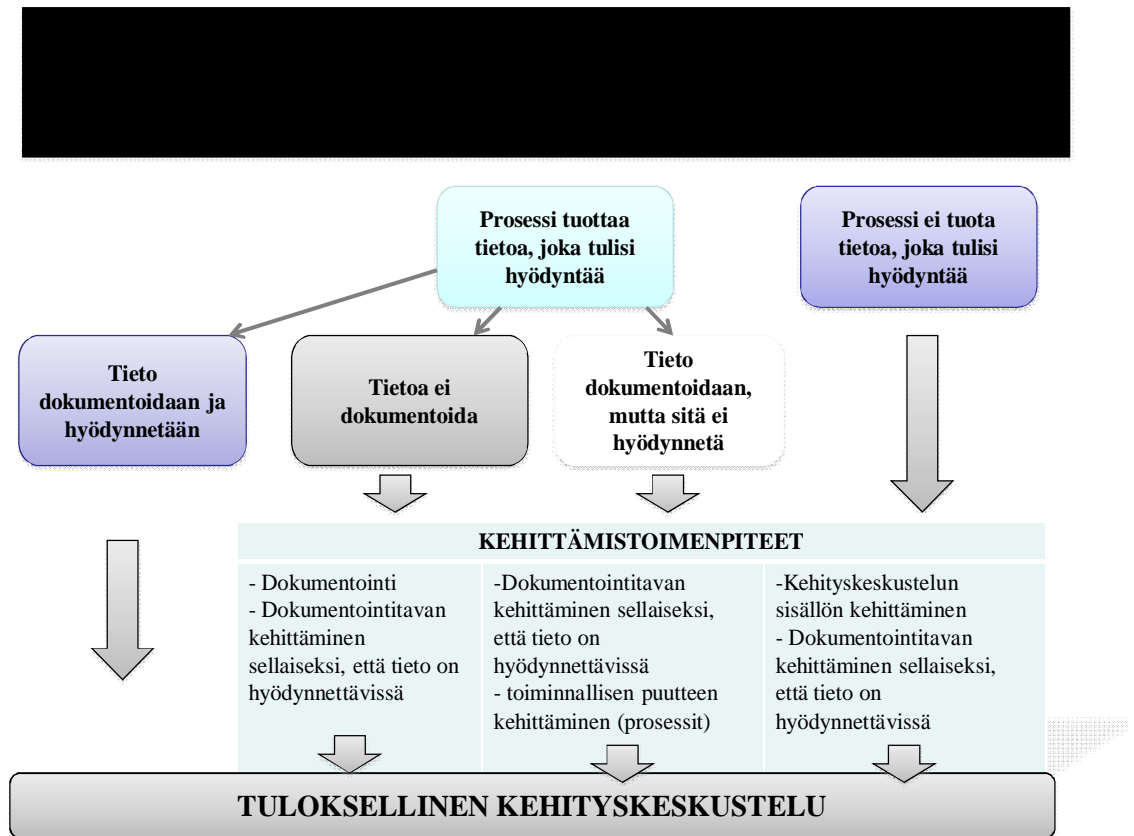
Tutkimuksen tarkoitus ja tutkittava aihealue esitettiin haastateltaville etukäteen toimitettavien teemojen ja kysymysten ohessa. Haastattelun kysymykset ja käsiteltävät teemat ovat liitteessä 1. Haastateltavilta pyydettiin lupa haastattelujen äänittämiseen. Opinnäytetyön tekijä informoi haastateltavia etukäteen myös haastattelu-

aineiston käsittelymenetelmistä ja siitä, että haastatteluaineisto pysyy täysin luottamuksellisena.

Tutkimusaineiston käsittelyä varten laadittiin suunnitelma, joka toimi apuna hahmotettaessa tutkimusaineiston ja teoreettiseen aineiston avulla keskeiset tutkimuksen aihealueen teemat. Tutkimuksen analysoinnissa käytettiin teorialähtöisen analyysin menetelmää, sillä tutkimuksen havaintoaineisto on ohjannut alusta lähtien niin opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen muodostamista kuin tutkimuksen etenemistä ja tutkimusaineiston käsittelemistä. Tutkimuksen teoriaan tutustuttaessa on pyritty hahmottamaan kategoriat, joihin tutkimusaineisto on suhteutettu. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 98).

Haastattelujen purkaminen aloitettiin litteroimalla eli kirjoittamalla haastattelut puhtaaksi sanasanaisesti. Haastatteluaineistoon tutustuttiin lukemalla se huolellisesti läpi. Aineisto ryhmiteltiin teemoihin ja teemojen mukaiset havainnot pelkistettiin ja näiden pelkistettyjen havaintojen avulla muodostettiin edelleen muuttujia sekä havainto- ja analyysiyksiköitä. Muuttujat ja analyysi- tai havaintoyksiköt muodostettiin aiempaan tutkimustietoon, tutkimusasetelmaan ja tutkimuskysymyksiin nojaten. (Tuomi ym. 2009, 96.) Tutkimuskysymykset ja tutkimusasetelma on käsitelty sivulla 6. Muuttujat ja havaintoyksiköt helpottivat laajan havaintomäärän käsittelyä yleisestä erityiseen periaatetta noudattaen. Seuraavalla sivulla olevasta kuviosta 9 ilmenee aineiston tarkastelutapa ja muodostetut havainto- tai analyysiyksiköt.

Aineistosta etsittiin aluksi teoreettiseen viitekehykseen pohjautuen elementtejä, joita tutkimushavaintoihin perustuen syntyy tai tulisi syntyä kehityskeskustelussa. Tutkimusaineiston tarkastelu jatkui edelleen siten, että pohdittiin mahdollisia syitä siihen, miksi prosessi ei tuota jotain tietoa, tai miksi olemassa olevaa, kehityskeskustelussa mahdollisesti syntyvää tietoa ei hyödynnetä. Näistä lähtökohdista on pyritty selvittämään sitä, tuottaako kehityskeskustelu johtamisessa hyödynnettävää tietoa sekä sitä, mitä tietoa sen tulisi tai olisi mahdollista tuottaa. Esitettyjä näkökantoja on pyritty perustelemaan aiempaan tutkimukseen tai tämän opinnäytetyön tutkimusaineistosta syntyneisiin johtopäätöksiin perustuen.



KUVIO 9. Aineiston analysointikaavio.

Organisaation tulee omista lähtökohdistaan määritellä ja arvioida, mitä tietoa se tarvitsee, ja tämän tiedon tarve riippuu paljon organisaation käytössä olevista muista johtamisen ja henkilöstön tukemiseen ja kehittämiseen liittyvistä työkaluista ja käytännöistä, joten empiirisessä osassa on tarpeen tarkastella organisaatiokohtaista johtamisen viitekehystä sekä henkilöstön kehittämiseen liittyviä henkilöstöprosesseja. Kehityskeskustelu on johtamisen ja strategian jalkauttamisen työkalu, ja siksi tutkimusaineistoa on käsitelty ja analysoitu myös johtamisjärjestelmän ja toiminnan suunnittelun näkökulmasta. Kehityskeskustelun valmistautumiseen liittyvän pohjamateriaalin- ja tiedon vuoksi on opinnäytetyön teoriaosassa katsottu tarpeen tarkastella myös kehityskeskustelussa hyödynnettävää muuta strategiseen johtamiseen ja toiminnan suunnitteluun liittyvää organisaatiokohtaista materiaalia.

3.3 Tutkimuksen reliaabelius ja validius

Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa sitä, että tutkimustyö on tehty huolellisesti siten, että tutkimuksen tuloksia voidaan pitää toistettavina. (Helsingin yliopisto, 1.11.2009). Tutkimuksen kohteen olevan toimialan kehityskeskustelukäytännöt mukailevat kaupungin käytössä olevaa kehityskeskustelumallia. Koska toimialan kehityskeskustelut ovat myös varsin merkittävä osa johtamista ja strategian jalkauttamista, voidaan sanoa, että tutkimustulokset ovat hyödynnettävissä myös muilla kaupungin toimialoilla, vaikkakin johtamis- ja kehityskeskustelukäytännöt saattavat erota huomattavasti. Toisaalta myös se, että kehityskeskustelun sisältöön vaikuttaa suuresti myös organisaatiossa yleisesti, kaupunkitasolla käytössä olevat johtamisen ja henkilöstön kehittämisen arkkitehtuuri ja menetelmät sekä käytännöt, voidaan todeta, että tutkimuksessa on kuitenkin pyritty peilaamaan kehityskeskustelua juuri kyseisen organisaation viitekehykseen. Tästä syystä voidaan todeta, että tutkimusta on mahdollista käyttää pohjatietona kehitettäessä muidenkin kaupungin toimialojen ja yksiköiden kehityskeskustelukäytäntöjä.

Tutkimuksen validiutta tarkastellessa on merkittävää pohtia, mittaavatko muuttujat juuri sitä, mitä tutkimuksessa oli tarkoitus mitata (Hirsjärvi ym. 2008, 151). Tutkimuksessa on havaintoaineistoa tutkittu teoriaohjaavasti, jolloin muodostetut muuttajat ovat syntyneet aiemmin tutkittua teoriaan perustuen sekä myös tutkimusaineistoon perustuen. Kyseessä oli ns. case study eli tapaustutkimus, jossa on tutustuttu haastattelujen ja organisaatiokohtaisten aineistojen avulla kaupungin yhden toimialan johtamiseen ja kehityskeskustelujen käytäntöihin.

Voidaan todeta, että haastattelun tuloksena saatu tutkimus- ja havaintoaineisto vastaa todellisuutta, olkoonkin että kyseisellä toimialalla on kehityskeskusteluita kehitetty osana johtamisjärjestelmää, ja että toimialalla ollaan kehityskeskustelujen suhteen johtamisen näkökulmasta pidemmällä kuin muilla kaupungin toimialoilla.

4 LAHDEN KAUPUNGIN TEKNINEN JA YMPÄRISTÖTOIMIALA

Tutkimuksen kohdeorganisaationa on Lahden kaupungin tekninen ja ympäristötoimiala. Palvelujen tuottaminen on organisatorisesti jaettu toimialoihin. Toimialoja ovat tekninen ja ympäristötoimialan lisäksi sosiaali- ja terveystoimiala ja sivistystoimiala. Kaupungin yleisen hallinnon palveluista vastaa konsernipalvelut. Kaupungin tukitoiminnot on organisoitu erillisiin taseyksiköihin, joita ovat Lahden Talouspalvelut, Lahden Siivouspalvelut, Lahden Ateria, Lahden Tietotekniikka, Tilakeskus ja Lahden kaupunginteatteri. Nämä ovat toiminnaltaan hieman itsenäisempiä, ja tulostavoite ohjaa niiden toimintaa. Palvelujen tuottaminen toteutetaan yli 6000 työntekijän työpanoksella. Näistä noin 4700 ovat vakituisia viran- tai toimenhaltijoita. Esimiehiä organisaatiossa on noin 500. Kaupungin ylimmän virkamiesjohdon muodostavat kaupunginjohtaja, konsernipalvelujen päällikkö ja toimialojen toimialajohtajat. Kaupungin ylimpään johtoon kuuluvat toimialajohtajat toimeenpanevat kaupungin strategisten linjausten mukaiset toimenpiteet toimialoillaan. (Lahti, 26.10.2009.)

Kaupunkia johdetaan yhdessä poliittisten päätöksentekijöiden, ammatillisen johdon ja henkilöstön yhdessä laatimaan strategian avulla (Haveri, Majoinen & Jäntti 2009). Lahden kaupungin strategian perusosassa on määritelty kaupungin visio, arvot ja strategiset päämäärät. Toteuttamisosassa on määritelty strategisille päämäärille asetetut toimenpiteet, resurssit, vastuut ja aikataulut. Strategisille päämäärille on määritelty edelleen keskeiset menestystekijät, joille on määritelty mittarit ja arviointikriteerit, nämä on strategiassa yhdistetty tulokorteiksi. Strategisten päämäärien toteutumista arvioidaan mittareiden ja arviointikriteereiden avulla. Toteuttamisohjelmien laadinta käynnistyy talousarvion ja toimialojen toimintasuunnitelmiensa laadinnan yhteydessä. (Lahti, Lahden kaupungin strategia, 26.10.2009.)

Tutkimuskohteena ollut Tekninen ja ympäristötoimiala huolehtii mm. kaavoituksista, maankäytön suunnittelusta ja kaupunkimittauksesta. Toimialan vastuualueeseen kuuluu myös katujen ja muiden yleisten alueiden hallinta, kehittäminen ja ylläpito. Rakennusvalvonta, ympäristönsuojelu sekä kaupungin omistukseen kuuluvien toi-

mitilojen hallinta, ylläpito ja kehittäminen kuuluvat myös teknisen ja ympäristötoimialan tehtäväalueeseen. (Lahti, 2009)

4.1 Toimialan toiminnan organisointi ja johtamiskäytännöt

Tekninen ja ympäristötoimialan toimintaa ohjaa tekninen lautakunta, rakennuslautakunta ja Lahden seudun ympäristölautakunta. Toimialaa johtaa toimialajohtaja Timo Ahonen. Hänen vastuulla on luoda edellytykset toimialan laadukkaan toiminnan ylläpitämiselle ja jatkuvalla kehittämiselle. Toimialan tehtävät on organisatorisesti jaettu tulosityksiköille, joita ovat mm. toimialan hallinto, kunnallistekniikka, maankäyttö, sekä taseyksiköihin kuuluva Tilakeskus sekä seudullisesti toimivat Lahden seudun rakennuslautakunta sekä Lahden seudun ympäristöpalvelut. Toimialan tulosityksikön toiminnasta vastaavaa johtajaa nimitetään tässä opinnäytetyössä tulosityksiköjohtajaksi. (Teknisen ja ympäristötoimialan toimintakäsikirja, 20.5.2009.)

Toimialan johtamiskäytäntöjä ohjaa toimialan toiminta-ajatus:

Tekninen ja ympäristötoimiala luo perusedellytykset kaupungin ja sen ympäristön kestäväälle kehittymiselle sekä asukkaita ja asiakkaitaan tyydyttävälle asumiselle, yrittämiselle ja muulle kaupunkielämälle (Tekninen ja ympäristötoimiala, toimintakäsikirja, 20.5.2009).

Teknisen ja ympäristötoimialalle on määritelty myös perusarvot, jotka ohjaavat toimialan toimintaa. Toimialan perusarvoja ovat:

- tyytyväiset asukkaat ja asiakkaat
- kestävästi kehittyvä Lahti
- työkykyinen henkilöstö.

(Teknisen ja ympäristötoimialan toimintakäsikirja 20.5.2009.)

Toimialalle on laadittu myös laatu-, ympäristö-, ja työ –, terveys- ja turvallisuuspolitiikat, joiden noudattamisesta toimialalla vastaavat toimialan johtoryhmään kuuluvat toimialan tulosityksiköiden johtajat. (Teknisen ja ympäristötoimialan käsikirja, 20.5.2009).

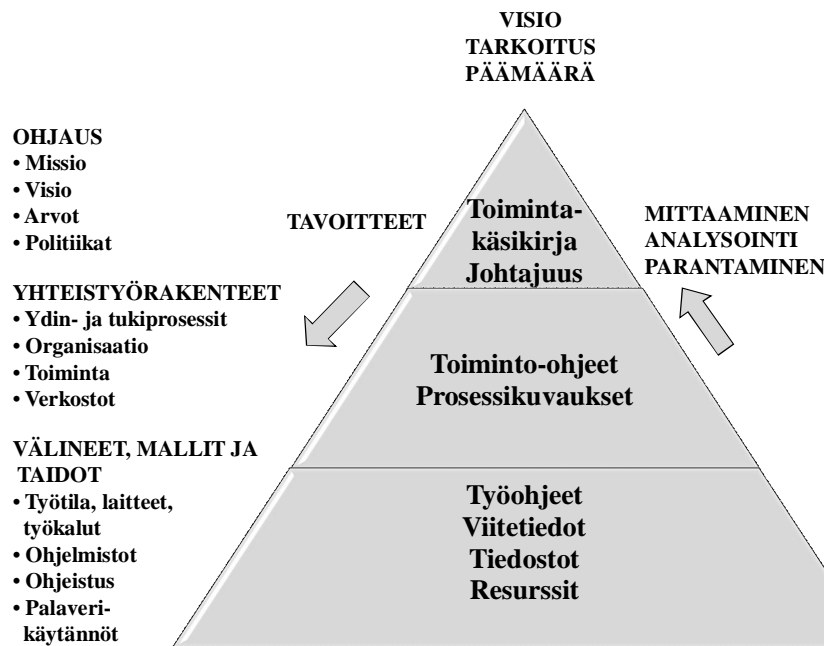
Toimialan toiminnan suunnittelu ja ohjaus perustuu toimialan strategiaan. Strategia sisältää toiminta-ajatuksen, arvot ja vision, strategiset päämäärät, ratkaisevat menestystekijät, mittarit ja lähiajan tavoitteet. Toimialan strategia tarkistetaan kaupungin päästrategiaan perustuen keväällä ennen talousarvion ja taloussuunnitelman laadintaa. Strategiasta päättää toimialan johtoryhmä, joka koostuu toimialan toimialajohtajasta ja tulosityksiköiden johtajista. (Teknisen ja ympäristötoimialan toimintakäsikirja, 20.5.2009.)

Toimialan vuosisuunnittelu perustuu talousarvioehdotuksen ja käyttösuunnitelmien laadintaan. Talousarvioehdotus perustuu kaupunginhallituksen antamaan talousarvioraamiin ja siihen kirjattuihin keskeisiin toiminnallisiin tavoitteisiin. Toimialan hallinnonalaan kuuluvat lautakunnat päättävät talousarvioehdotuksesta. Kun kaupunginvaltuusto on hyväksynyt talousarvion marraskuun lopulla, tehdään yksityiskohtaisemmat käyttösuunnitelmat, jotka sisältävät myös työohjelmat. Lautakunnat hyväksyvät lopulliset käyttösuunnitelmat. (Teknisen ja ympäristötoimialan toimintakäsikirja, 20.5.2009.)

Toimialan prosessien johtaminen ja kehittäminen tapahtuu toimintajärjestelmään kirjattujen prosessien ja toimintaohjeiden, auditointien ja johdon katselmuksien avulla. Toimialan ydinprosessit on tunnistettu ja niiden omistajat on nimetty. Nimeytyt henkilöt vastaavat prosessien kehittämisestä. Prosesseihin liittyvät suorituskyvyn kehittämistarpeet esitetään prosessinomistajien toimesta vuosittain 1- 2 kertaa pidettävissä johdon katselmuksissa. (Teknisen ja ympäristötoimialan toimintakäsikirja, 20.5.2009.)

Toimialan johtamisjärjestelmällä tuetaan suunniteltua ja tehokasta tekemistä ja asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja jatkuvasti eteenpäin menemistä eli kehitymis-

tä. (Lahti, Tekninen ja ympäristötoimiala, 25.9.2009). Toimialan toimintajärjestelmä on kuvattu alla olevassa kuviossa 10.



KUVIO 10. Toimialan johtamisjärjestelmä (mukaillen Tekninen ja ympäristötoimiala, 25.9.2009).

Toimialan johtamisjärjestelmän mukaisesti varmistetaan sisäisellä viestinnällä ja sisäistä viestintää tukevalla viikoittaisilla kokouskäytännöillä sitä, että tieto kulkee sujuvasti organisaatiotasolta toiselle. Toimialan ja tulosityksiköiden johtoryhmät kokoontuvat kerran viikossa ja kokousten muistiot ovat kaikkien työntekijöiden nähtävissä tietokannassa. (Teknisen ja ympäristötoimialan toimintakäsikirja, 20.5.2009.)

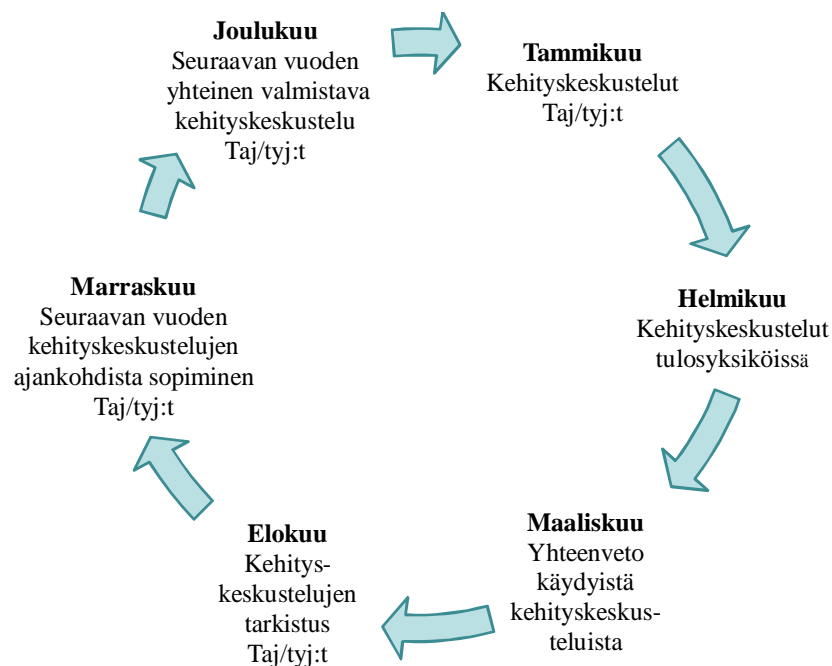
4.2 Toimialan kehityskeskustelukäytännöt

Tutkimuskohteena olevalla teknisellä ja ympäristötoimialalla on pitkä historia kehityskeskustelujen käymisessä. Toimialalla käytiin 80-luvulla tuloskeskusteluja, jolloin keskeinen tulos oli pysyä budjetissa. Pikkuhiljaa 90-luvulla aloitettiin kehityskeskustelua koskeva kehitystyö, jonka tarkoituksena oli laajentaa käytäviä keskusteluja nimenomaan kehityskeskustelujen suuntaan, jolloin kiinnitetään yksilön ja

yksikön kehittymiseen. Tämä kehitystyö jatkuu edelleen, ja nyt käyttöönotettu HR-järjestelmä tarjoaakin kehitystyöhön uusia mahdollisuuksia juuri dokumentoinnin kehittämisen näkökulmasta.

Toimialan kehityskeskustelut etenevät suunnitellun vuosikierron mukaan. Toimialan kehityskeskustelujen vuosikierto on esitetty kuvion 11 avulla. Varsinainen kehityskeskusteluihin valmistautuminen alkaa marraskuussa toimialajohtajan ja tulosityksiköjohtajien sopiessa seuraavien kehityskeskustelujen ajankohdasta. Joulukuussa pidetään toimialajohtajan ja tulosityksiköiden johtajien välinen, ryhmäkeskusteluna käytävä, valmistava kehityskeskustelu, jossa käsitellään strategian ja talousarvion mukaiset toiminnan painopistealueet ja toimialalle asetetut tavoitteet. Valmistava kehityskeskustelu käynnistää toimialan tulosityksiköissä suunnittelu- ja kehityskeskustelut, jotka käydään tammikuun alussa tulosityksiköjohtajan ja tulosityksikön esimiesten välillä.

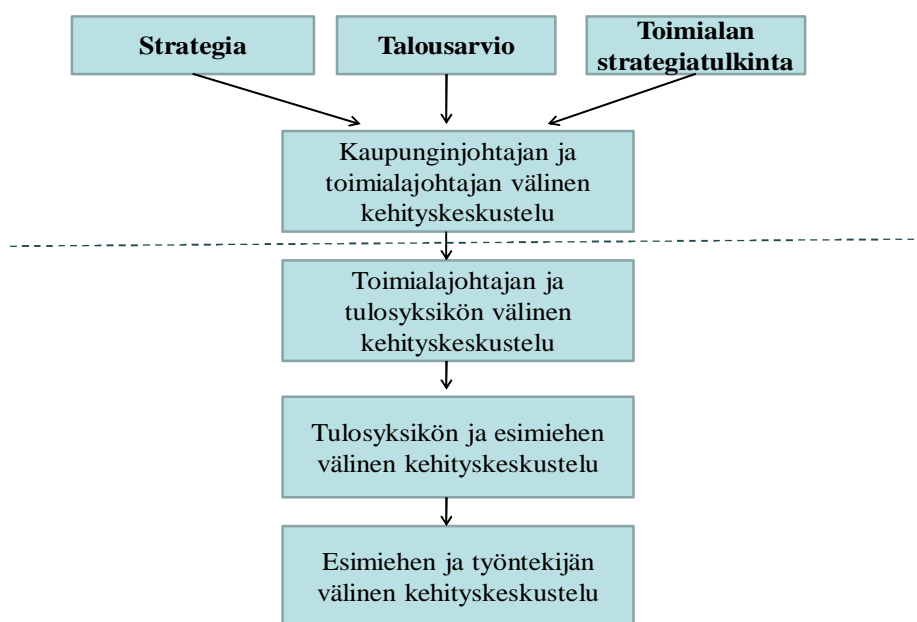
Teknisen ja ympäristötoimialan kehityskeskustelujen vuosikierto



KUVIO 11. Kehityskeskustelujen vuosikierto teknisellä ja ympäristötoimialalla.
(Tekninen ja ympäristöala, 1.7.2009)

Toimialajohtaja pyytää etukäteen toimialan tulosityksikköjen johtajilta materiaalin kahdenkeskistä kehityskeskustelua varten. Tulosityksiköiden johtajat saavat materiaalin pääosin asiakokohtaisista, substanssiin liittyvistä järjestelmistä sekä edellisen kauden kehityskeskusteluun liittyvästä materiaalista. Toimialan strategiatulkinta on tärkeä dokumentti kehityskeskusteluihin valmistauduttaessa, sillä siinä on otettu esille kaupungin päästrategiasta johdetut toimialan keskeiset tavoitteet ja menestystekijät.

Toimialajohtajan ja tulosityksiköiden kehityskeskustelujen jälkeen keskustelut etenevät tulosityksikössä esimiesten ja heidän alaistensa välisillä keskusteluilla, jotka tulee käydä helmikuun loppuun mennessä.



KUVIO 12. Toimialan kehityskeskustelut ja niiden lähtökohdat.

Toimialan kehityskeskustelut mukailevat toimialajohtajan laatimaa asialistaa, joka löytyy liitteestä 1 sivulta 69. Asialistan tarkoitus on helpottaa kehityskeskusteluun valmistautumista sekä ohjata varsinaisen kehityskeskustelun sisältöä ja etenemistä. Asialista noudattaa läpi organisaation eri tasoilla pitkälti samaa kaavaa ja sisältöä. Muutamat tulosityksiköiden esimiehet ovat muokanneet kehityskeskustelun sisältöä,

sillä mentäessä operatiiviselle tasolle, asioiden käsittelyn tarkkuus ja laajuus vaihtelevat.

Toimialalla on kehityskeskusteluille asetettu kaksi tärkeää tavoitetta. Ensimmäiseksi halutaan varmistaa sen, että työntekijät tekevät oikeita asioita. Toinen tärkeä seikka on se, että työntekijöillä on kaikki kunnossa työn tekemisen näkökulmasta, eli ns. toimintaedellytykset tavoitteiden saavuttamiseksi on olemassa.

Alaiset valmistautuvat keskusteluun asialistan edellyttämällä arvioinneilla etukäteen ja palauttamalla mieliin edellisen keskustelun muistion ja sen sisällön. Ennakkomateriaaliin kuuluu edellisvuoden viimeinen tulosraportti ja tulevan vuoden tulostavoitte-ehdotukset, jotka tulosityksikön johtoryhmän keskusteluissa on nostettu tulevan vuoden tulostavoitteiksi, sekä yksilön arvio omasta ja yksikön kuntoisuudesta.

Alaisen toimittamaa materiaalia olivat siis työsuorituksen arviointi (ns. TSA- lomake), alaisen kehittymistarpeet sekä alaisen arvio omasta työkyvystään sekä omasta ja työympäristön kehittämistarpeista ja ehdotus alkaneen vuoden tavoitteiksi.

(Toimialakohtainen kehityskeskustelun ohjeistus, 1.7.2009). Ennakkomateriaali toimitetaan esimiehelle viimeistään viikkoa ennen keskustelua. Näin esimiehelle jää aikaa tutustua materiaaliin ennakolta, jolloin hän pystyy paremmin hahmottamaan tehtävien ja organisaation kokonaiskuvaan sekä suunnittelemaan kunkin alaisen kanssa esille otettavia ja sovittavia painopistealueita.

Kehityskeskustelun asialistan mukaisesti, edellisen kauden arvioinnin ja työntekijän ja työympäristön kuntoisuuden jälkeen käydään läpi työntekijän tehtävät ja sovitaan tavoitteista, jotka kirjataan ylös muistioon. Esimies on tutustunut alaisen etukäteen laatimaan tavoitelomakkeeseen, jolloin esimiehellä on ollut aikaa tutustua ehdotukseen, pohtia näitä kokonaisuuden, tehtävien ja toimintaedellytysten kannalta.

Tehtävien määrittelyssä käytetään Lahden kaupungilla käytössä olevaa tehtävien vaativuuden arviointilomaketta (ns. TVA -lomake), jossa on otettu esille noin viisi päätehtävää sekä myös arvioitu näihin tehtäviin käytettävää työpanosta eli työ-aikaa. Tämä työaika ilmaistaan prosentteina. Tehtäväkuvauksessa esitetyt työajan osuudet kutakin tehtävää kohden ohjaavat työntekijän työskentelyä. Tehtävien vaa-

tivuuden arvioinnin perusteella määräytyy työntekijän tehtäväkohtainen palkka. Tässä tapahtuneista oleellisista muutoksista, joiden arvioidaan vaikuttavan työntekijän palkkaukseen, raportoidaan edelleen tulosityksikköjohtajalle, joka raportoi nämä edelleen toimialajohtajalle. Jos katsotaan, että työntekijän tehtävät ovat muuttuneet oleellisesti vaativammiksi, saattaa se vaikuttaa työntekijän palkkaukseen. Tällöin toimialajohtaja ja hallintojohtaja laativat esityksen työntekijän tehtäväkohtaisen palkan uudelleen määrittelystä palkkaukseen liittyvien liittyvien toimivaltatasojen mukaisesti.

Työsuorituksen arviointi käydään läpi kehityskeskustelussa käyttäen apuna tähän tarkoitukseen laadittua kaupunginhallituksen (14.6.2004 § 433) hyväksymää henkilökohtaisen työn arviointilomaketta (TSA –lomake). Siinä arvioidaan työstä suoriutumisen eri osa-alueita eli arviointitekijöitä, kuten ammatinhallintaa, tuloksellisuutta, yhteistyökykyä sekä kehityskykyisyyttä. Nämä tekijät on jaettu edelleen osiin, ja näitä tekijöitä arvioidaan asteikolla 1 – 4. Eri arviointitekijöille voidaan antaa tarvittaessa painoarvoja, jotka kuvaavat tekijän tärkeyttä. Henkilökohtaisen työnsuorituksen arviointi on perustana henkilökohtaisen lisän harkinnanvaraisen lisän maksamiselle. Lopullisen työsuorituksen tekee esimies yhdessä oman esimiehensä kanssa. Työsuorituksen arviointia tarkastellaan toimialalla keskitetysti toimialakohtaisesti ja yksikkökohtaisesti, ja näistä tehdään tätä varten koonnit.

Kehityskeskustelussa käsitellään myös yksikkökohtaisesti kaupungin joka toinen vuosi tehtävää työhyvinvointi -kyselyä. Tämän lisäksi alainen arvioi kehityskeskustelun yhteydessä omaa työkykyään, suhdettaan työhön sekä omaa ja työympäristön kehittämistarpeita. Työkykyä arvioidaan viiden kysymyksen avulla, jotka liittyvät yksilön työkykyyn. Työkykyarviointi otetaan esille myös osaamisen arviointiin ja siihen liittyvien kehitystarpeiden kartoittaminen. Työkyvyn kartoittamisen yhteydessä pyydetään arviota myös fyysisestä työympäristöstä, prosesseista, tuotteista ja palveluista. Johtamista ja palautetta esimiestyöstä käsitellään myös muutamien kysymysten avulla. Kuntoisuutta kartoittava kysely on siis kirjallinen, luotamuksellinen kehityskeskustelumuiston liite, josta ei koosteta mitään raporttia tai koontia.

Kehityskeskusteluissa käsitellään työntekijöiden koulutustarpeita. Nämä ja esimiehen esittämät koulutustarpeet kootaan yksiköittäin laadittavaan koulutussuunnitelmaan. Suunnitelmaa täydennetään myös vuoden aikana. Toteutuneet koulutukset merkitään koulutusrekisteriin ja edelleen myös palkanlaskentaohjelmaan. Näistä tiedoista saadaan koulutustilastointia varten tiedot mm. koulutuspäivien lukumäärästä. Kehityskeskusteluissa seurataan myös uusien henkilöiden perehdyttämisen toteutumista. (Tekninen ja ympäristötoimiala, 25.9.2009)

Toimialan toiminnan seuranta varten käydään elokuussa toimialajohtajan ja tulosyksikköjohtajien välinen yhteinen päivityskeskustelu. Tässä keskustelussa tarkastellaan sitä, että ollaanko menossa oikeaan, tavoitteiden mukaiseen suuntaan ja tarvitaanko kenties jotain korjaavia toimenpiteitä, jotta tavoitteisiin päästäisiin.

5 HAASTATTELUIJEN YHTEENVETO

”Kehityskeskustelussa on kaksi tärkeää asiaa, se että henkilöt tekevät oikeita asioita ja että heillä olisi mahdollisimman hyvä olla.”
(Tekninen ja ympäristöala, johdon haastattelu 1.7.2009.)

Tässä luvussa esitetään keskeiset huomiot haastattelujen sisällöstä ja kuvataan haastatteluista ja organisaatiokohtaisista materiaaleista muodostettuja havaintoja tutkimuskohteena olevan toimialan kehityskeskusteluissa syntyvästä tiedosta sekä tiedon hyödyntämisen nykytilasta. Haastatteluissa käsiteltiin kehityskeskustelua ja johtamista haastateltaville etukäteen toimitettujen teemojen ja kysymysten mukaisesti varsin laajasti. Haastatteluaineistosta erotettiin analysoimalla aineistoa tutkimusasetelman ja muodostettujen muuttujien mukaan opinnäytetyön näkökulmasta selkeät pääkategoriat, joihin tutkija tutkimuksessaan keskittyi.

TAULUKKO 1. Tutkimusaineistosta nousseet keskeiset elementit.

STRATEGIA, ARVOT, VISIO		
Suorituksen johtaminen	Arviointi ja seuranta	Palkitseminen
Tavoitteet		
Tehtävät		
Toimintaedellytykset		
Osaamisen johtaminen		
Tavoitteet		
Tehtävät		
Osaaminen, kyvyt, taidot		
Henkilöstön hyvinvointi		
Tavoitteet, tehtävät, osaaminen		
Toimintaedellytykset ja työympäristö		
Kuntoisuus		
KEHITTÄMINEN		

Kehityskeskusteluissa syntyvä johtamiseen liittyvä tieto liittyy keskeisesti suorituksen johtamiseen sekä osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen. Selkeitä yhtymäkohtia kehityskeskustelussa nähtiin myös henkilöstön hyvinvointiin. Keskeiset teemat on esitetty taulukon 1 avulla. Näitä haastatteluissa esille tulleita peruselementtejä olivat tavoitteet, tehtävät, työstä suoriutuminen ja arviointi sekä osaaminen ja osaamisen kehittäminen. Näitä elementtejä käsiteltiin strategisen johtamisen, toiminnan suunnittelun, johtamisen ja esimiestyön, arvioinnin ja palautteen antamisen ja yksilöiden ja yksiköiden kehittymisen kannalta varsin monipuolisesti.

5.1 Kehityskeskustelun rooli strategian jalkauttamisessa

Voidakseen saavuttaa tavoitteensa yritysten on saatava kaikki työntekijät toteuttamaan strategiaa (Kaplan ym. 2002, 234).

On tärkeää sitouttaa kaikki työntekijät kaikilla organisaation tasoilla toteuttamaan strategiaa tukevia käytännön toimenpiteitä (Niemelä ym. 2008, 115). Kaplanin ja Nortonin (2002, 235-236) mukaan tässä voidaan apuna käyttää muutamaa keinoa, joista ensimmäinen on se, että huolehditaan riittävästä viestinnästä ja koulutuksesta. Viestinnän ja koulutuksen avulla saadaan lisättyä työntekijöiden tietämystä ja ymmärrystä strategiasta. Toiseksi huolehditaan siitä, että työntekijät tietävät, kuinka he itse voivat vaikuttaa strategian toteutumiseen. Tämä tapahtuu käytännössä asettamalla tavoitteita ja laatimalla henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat tukemaan näiden tavoitteiden saavuttamista. Kolmanneksi pidetään henkilöstön palkitseminen tasapainossa tulosten kanssa, ja palkitaan henkilöstöä saavutettujen tulosten mukaan. (Kaplan ym. 2002, 235-236.)

Kehityskeskustelu nähtiin tärkeänä strategian jalkauttamien välineenä ja operatiivisena johtamisen työkaluna. Tavoitteiden asettaminen nousi haastatteluissa esille nimenomaan strategian näkökulmasta. Tavoitteiden asettaminen ja määrittäminen tulee haastateltavien mukaan ottaa huomioon valmistauduttaessa kehityskeskusteluun ja suunniteltaessa tulevan kauden toimintaa. Tällöin on myös tarkasteltava, että tavoitteet palvelevat kokonaisuutta, toisin sanoen yksikölle tai toimialalle ase-

tettujen tavoitteiden saavuttamista. Tärkeäksi haastattelujen perusteella koettiin myös, että esimies, yksittäisten työntekijöiden tavoitteita ja tehtäväkokonaisuuksia suunnitellessaan ja määritellessään, peilaa niitä yksikölle asetettuihin tavoitteisiin sekä edellisen kauden arviointiin.

Tavoitteiden määrittely ja asettaminen on haastateltavien mielestä siis tärkeää, mutta samalla myös haastavaa, ja siihen tulisi esimiehillä olla käytössään työkaluja. Myös suunnitteluvaiheessa syntyvän tiedon hyödyntäminen vastaavasti kehityskeskusteluihin valmistauduttaessa olisi hyödyllistä. Kehityskeskusteluun valmistauduttaessa tarvitaan tietoa mm. henkilöstön osaamisesta ja kokonaistyötilanteesta. Tervetulleena työkaluna koettiin juuri käyttöönotettu tulospalkkiojärjestelmä, jossa asetetaan yksikkökohtaisia tavoitteita. (Lahden kaupunginhallitus 14.4.2009). Myös tulospalkkiojärjestelmän ja strategisten tavoitteiden tietojen tulisi välittyä käytäviin kehityskeskusteluihin. Tällöin voitaisiin varmistua asetettujen tavoitteiden johdonmukaisuudesta eli siitä, että asetetut tavoitteet ovat strategian suuntaisia sekä samalla riittävän haastavia, jotta ne tukevat niin yksilön kuin organisaationkin oppimista. Strategisen tiedon ja tavoitteiden määrittelyn tulisi haastateltavien mielestä rullata ylhäältä alas.

5.1.1 Kehityskeskusteluihin valmistautuminen

Ylemmän tason, toimialajohtajan ja tulosityksiköjohtajan kehityskeskusteluun valmistautuminen koettiin toimivan hyvin. Mentäessä toimialan tulosityksikötasolla alaspäin, toivottiin valmistautumisen olevan kuitenkin parempaa. Tavoitteita käsitellään tutkittavalla toimialalla kehityskeskusteluun ja uuteen toimikauteen valmistauduttaessa, jolloin tämän tiedon dokumentoinnilla on merkitystä suorituksen johtamisprosessin tässä vaiheessa, sekä myös myöhemmin tulosityksiköiden kehityskeskustelujen edetessä ja lopulta myös arvioinnissa. Toimialalla seurataan neljännesvuosittain tulosityksiköille asetettuja tavoitteita. Myös tämän tiedon dokumentoinnilla on merkitystä arvioitaessa työntekijöiden suoritusta.

5.1.2 Tavoitteet ja tehtävät

Esimiestyön yhtenä haasteena kehityskeskustelujen yhteydessä nähtiin myös tavoitteiden ja tehtävien linkittäminen yhteen. Tällä hetkellä tavoitteet ja tehtävät dokumentoidaan erilliseen muistioon ja sekä tehtäväkuvauslomakkeeseen (TVA). Tehtäväkuvaus on myös perusta työntekijän tehtäväkohtaiselle palkalle, ja siinä tehtävät on määritelty varsin yleisellä tasolla. Haastatteluissa tehtävien kirjaaminen vain tehtäväkuvaukseen ei kaikkien haastateltavien mielestä nähty riittävänä tehtävien asettamisessa. Tehtäväkuvauksen tulisikin haastateltavien mielestä olla yleisluontoinen kuvaus tehtävien vaativuudesta, jolloin se ei siis ole täysin sama kuin henkilön tarkemmin yksilöidyt tehtävät. Usein henkilöille sovitaan jotain erityisiä tehtäviä omaan tehtäväalueeseen liittyen tai tarkennetaan tehtävien sisältöä esimerkiksi yksikölle asetettujen tavoitteiden tai painopistealueiden tai muista työjärjestelyistä johtuen, jolloin nämä tarkennukset kirjataan muistioon. Dokumentointia tulisi kuitenkin kehittää niin, että sovitut tehtävät ja niihin tehtävät tarkennukset olisivat hyödynnettävissä tarkasteltaessa tavoitteiden toteutumista, arvioitaessa työsuoritusta sekä edelleen tarkasteltaessa seikkoja, jotka ovat joko mahdollistaneet tai haitanneet tavoitteisiin pääsyä. Tehtävien dokumentaatiota tulisikin kehittää niin, että ne olisivat helposti hyödynnettävissä arvioitaessa toimintaa, tavoitteiden toteutumista ja edelleen yksilön työsuorituksia. Tehtävien kirjaukset tietokantaan, josta ne olisivat suhteellisen helposti koottavissa esimerkiksi yksiköittäin, helpottaisi myös kokonaistilanteen hahmottamista esimerkiksi seuraavan kauden toimintaa suunniteltaessa ja seuraavaan kehityskeskustelukauteen valmistauduttaessa.

5.1.3 Arviointi ja palaute

Edellisen kauden arviointi nähtiin kehityskeskusteluun valmistauduttaessa erittäin tärkeänä elementtinä. Näiden tavoitteiden dokumentointia tulisi kehittää edelleen niin, että se palvelisi suorituksen johtamisprosessia varsinkin työn suorituksen arvioinnin osalta. Dokumentoitua arviointitietoa voidaan käyttää myös toimiala- tai yksiköktasolle määriteltävää tulospalkkio-ohjelmaa sovellettaessa sekä sitä seurattaessa, sillä tulospalkkio-järjestelmässä määriteltyjen ohjeiden mukaan tulospalkko-

ohjelman toteutumista tulisi seurata käytävillä kehityskeskusteluilla kaksi kertaa vuodessa. (Lahden kaupunginhallitus, 14.4.2009 § 261.)

Sovittuja tavoitteita, edellisen kauden arviointitietoa sekä arvioinnin yhteydessä syntyviä kehittämistarpeita voidaan käyttää hyödyksi myös toiminnan, tavoitteiden ja tehtäväkokonaisuuksien suunnittelussa sekä seuraavaan kehityskeskustelukauden valmistauduttaessa. Näiden kehityskeskustelun elementtien dokumentointiin kannattaa myös kiinnittää huomiota, ja nämä kuuluvat ehdottomasti niihin tietoryhmiin, jotka olisi johtamisen kannalta hyödyllistä dokumentoida esimerkiksi HR-järjestelmään. Suorituksen johtaminen tehokkaasti edellyttää sitä, että organisaatiolla on mahdollisimman hyvä kokonaisnäkemys omasta toiminnastaan, ja että sillä on selkeät ohjausprosessit.

Organisaation on myös varmistettava, että strategiasta viestitään riittävästi ja että sitä toteutetaan ja sen toteutusta seurataan organisaation jokaisella tasolla. (Niemi ym. 2008, 115.) Kehityskeskustelu onkin tärkeä tämän tiedon viestintä ja arviointiväline. Arviointi toimii nimenomaan vahvana strategian viestittämisen välineenä. Onkin tärkeää, että työntekijät tietävät työnsä arvioinnin perusteet, eli sen, mitä arvioidaan ja miten arvioidaan, jotta työntekijöillä olisi edellytykset tavoitteiden mukaiseen toimintaan. Haastatteluissa koettiin, että arvioinnin tulisi perustua kaupungin ja strategian menestystekijöihin ja arvoihin. Arviointia ei kuitenkaan saa ymmärtää ainoana palautteena, vaan kehityskeskustelujen yhteydessä molempien puolinen palaute ja vuorovaikutuksellinen työyhteisön ja työntekijän työhön vaikuttavien asioiden käsittely ja kehittäminen on tärkeää. Näin viestitään myös muista arvoista, kuten työn mielekkyydestä. Kehityskeskusteluihin varataan varsin paljon turhiakin odotuksia, esimerkiksi palkkaan ja siihen vaikuttavaan tehtäväkuvaukseen nähden, jolloin kehityskeskustelun tavoite ja mahdollisuudet esimerkiksi henkilöstön motivoimiseksi saattaa osin jäädä saavuttamatta. Kehityskeskustelu henkilöstön hyvinvoinnin näkökulmasta

Hyvinvoiva henkilöstö pystyy työskentelemään tehokkaasti, oppimaan uutta ja kehittymään sekä kehittämään uusia innovaatioita. Henkilöstön hyvinvointi edellyttää,

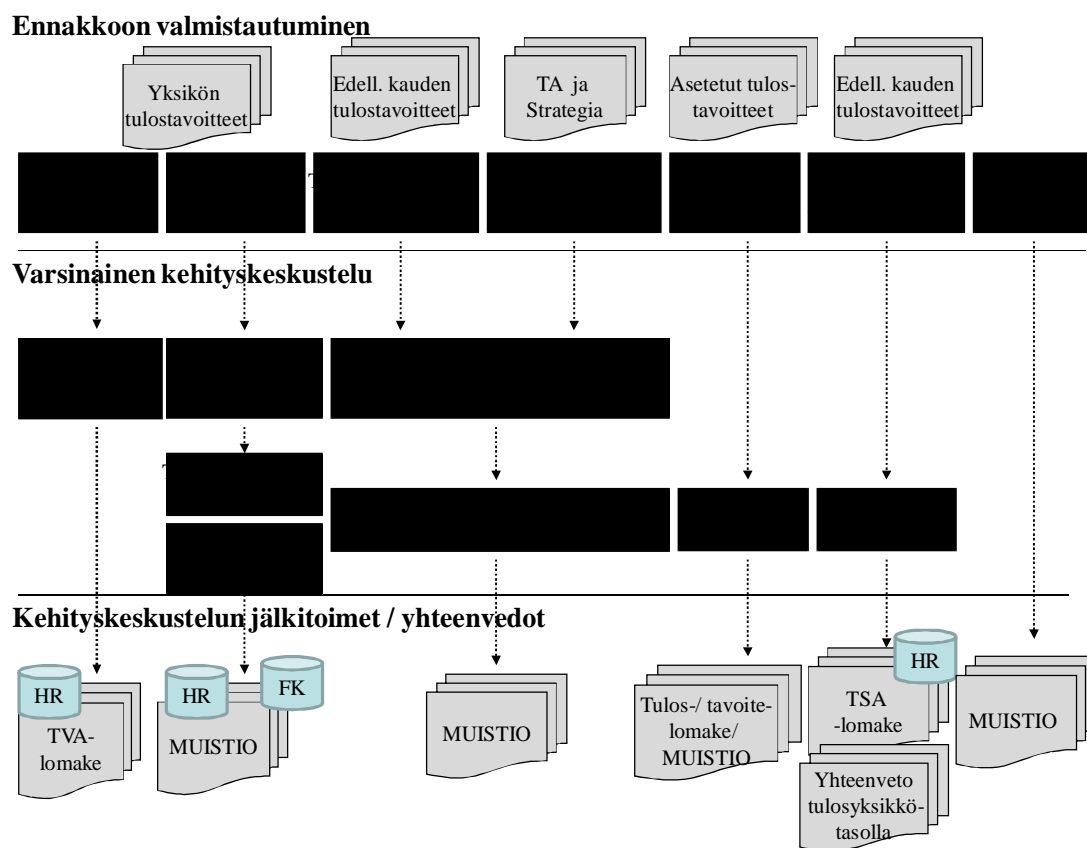
että työntekijöiden terveydestä, osaamisesta sekä fyysisestä ja psyykkisestä työympäristöstä huolehditaan. (Viitala 2007, 212.) Näistä ns. työntekijöiden toimintaedellytyksistä huolehtiminen kuuluu oleellisena asiana esimiestyöhön. Haastatteluissa korostettiin johtamisen ja kehityskeskustelun roolia henkilöstön hyvinvoinnin parantamisessa. Kehityskeskustelut nähtiin hyvinvoinnin parantamisessa tärkeäksi, koska niissä on mahdollisuus keskustella työntekijään ja työhön liittyvistä, hyvinvointiin liittyvistä seikoista. Tällaisia asioita ovat mm. henkilön psyykkiseen ja sosiaaliseen kuntoisuuteen kuuluvat asiat. Toimialalla käsitellään henkilöstön hyvinvointia mm. kaupungin työhyvinvointi- kyselyn avulla, sillä kehityskeskustelussa työhyvinvointi- kyselyä tarkastellaan yksikkökohtaisesti. Tämän lisäksi alaiset arvioivat etukäteen omaa työkykyään myös kehityskeskustelun valmistautumismateriaaliin kuuluvan kuntoisuuskyselyn avulla. Lomakkeessa työntekijältä kysytään hänen omaan näkemystään fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen kuntoon, osaamiseen, johtamiseen sekä yleensäkin suhdetta työhön sekä asennoitumista ja motivaatiota. Kehityskeskusteluun kuuluu myös työyksikön tilan kartoittaminen työhyvinvoinnin näkökulmasta. Yksi haastateltavista korosti, että kehityskeskustelussa esille otettavat, työhyvinvoinnin tilaa kartoittavat elementit ovat ennakoivaa ja ennaltaehkäisevää toimintaa, ja että juuri tällaista toimintaa ja käytäntöjä tulisi kehittää osana kehityskeskustelua, jolloin voitaisiin jo varhain puuttua työntekoon ja työntekijän hyvinvointiin liittyviin seikkoihin.

Toimialan kehityskeskustelumallissa käydään työvälineiden tms. tarve läpi. Tästä tiedosta ei tehdä mitään yhteenvetoa, vaan dokumentointi tapahtuu lähinnä erilliseen muistioon. Haastatteluissa korostettiinkin, että tavoitteiden asettamisen yhteydessä tulee selvittää nämä työnteon edellytykset, kuten työympäristöön liittyvät tarpeet ja edelleen huolehtia toimenpiteistä niiden suhteen kehityskeskustelun jälkeisinä toimina. On tulosityksiköiden esimiesten vastuulla huolehtia toimintaedellytyksistä. Tämän tiedon dokumentoinnin hyötyjä kannattaisi ehkä myös arvioida.

5.2 Kehityskeskustelussa tällä hetkellä syntyvä tieto ja sen dokumentointi

Kehityskeskustelu dokumentoidaan tällä hetkellä pääasiassa muistoon ja erillisiin liitteisiin. Toimialalla on kokeiltu kehityskeskustelun dokumentointia HR - järjestelmään. Kehityskeskustelu käytiin kokonaisuudessaan toimialan hallintoyksikössä entisen kehityskeskustelumallin pohjalta järjestelmäavusteisesti ja tiedot kirjattiin järjestelmään sekä lisäksi muistioon ja erillisiin liitteisiin. Tämän yhteydessä oli havaittu jotain ongelmia muutamien tietoryhmien kirjaamisessa.

Kuvion 13 avulla voidaan hahmottaa nykytilaa tutkimuskohteena olevan organisaation kehityskeskustelussa syntyvästä tiedosta ja sen dokumentoinnista.



KUVIO 13. Kehityskeskusteluissa syntyvä tieto ja sen dokumentointi.

Tutkimuksen kohteen olevalla organisaatiolla on kehityskeskusteluissa mukana seuraavanlaista materiaalia:

- edellisen kauden muistio, johon on kirjattu tavoitteet ja tehtävät, sekä kehityskeskustelussa sovitut toimenpiteet

- edellisen kauden arviointi tulosten ja tavoitteiden saavuttamisesta (esimies)
- työntekijän arvio työsuorituksesta ja tavoitteiden saavuttamisesta
- alaisen arvio omasta työkyvystään sekä omasta että työympäristön kehittämistarpeista
- esimiesten kohdalla vuoden viimeisin tulosraportti.

Kehityskeskustelussa tai kehityskeskusteluun valmistauduttaessa hyödynnetään pohjamateriaalina mm.:

- toimialan strategiatulkintaa
- talousarviota, jossa on strategiasta johdetut toiminnalliset tavoitteet, tulokortit ja niille määritellyt mittarit
- työhyvinvointi- kysely, jota tarkastellaan yksikkötasoisesti
- lisäksi mukana on usein asiakkohtaisista järjestelmistä saatavaa pohjatietoa.

Varsinaiseen kehityskeskustelua varten on muotoiltu lomake ja ohjeistus, joka auttaa lähinnä kehityskeskusteluun valmistautumisessa sekä asioiden läpikäymisessä varsinaisessa kehityskeskustelussa. Kehityskeskustelun eri vaiheita tukevan lomakeiston ja ohjeistuksen kehittäminen siten, että se tukee alaisen ja esimiehen yhteistä keskustelua on myös vartenotettava prosessin kehittämisen kohde.

Edellä tarkastellaan haastatteluaineistosta tutkimussuunnitelman mukaisesti muodostettuja ja sivulla 31 esitettyjä analyysi- tai havaintoyksiköitä (KUVIO 9). Edellä olevissa taulukoissa 2 – 3 on esitetty havaintoyksiköittäin jaoteltuna keskeisimmät tutkimustulokset, jotka kuvaavat johtamisessa ja esimiestyöskentelyssä hyödynnettävää tietoa, sekä sen dokumentoinnin tapaa tai tilaa ja dokumentointiin tms. käytäntöihin liittyviä kehitysehdotuksia. Samassa yhteydessä on pyritty myös pohtimaan mahdollisia syitä siihen, että jotain tietoa ei synny kehityskeskusteluissa tai sitä ei nykytilassa hyödynnetä täysin.

5.2.1 Tieto, josta kehityskeskustelu ei tuota tai jota ei hyödynnetä

TAULUKKO 2. Tieto, jota kehityskeskustelu ei tällä hetkellä tuota sekä tieto, jota ei tällä hetkellä hyödynnetä.

Tieto, jota prosessi ei tuota tällä hetkellä	Miksi	Kehittämisehdotus
Osaamistiedot	Osaamisen johtamisen käytännöt	Osaamiskartoitus ➔ osaamistietojen ylläpito
Tehtävien kehittäminen / urasuunnittelu	Osaamisen johtamisen käytännöt / Työhyvinvointi	Kehityssuunnitelma / ikäjohtaminen / uudelleensijoitus
Arvio yksikön toiminnasta	Organisaation oppiminen ja kehittäminen	Tietojen dokumentointi
Tehtävien kokonais-tilanne / resurssit	Toiminnan suunnittelu	Dokumentoitu tieto tehtävistä

Osaamistietoja ei pidetä toimialalla systemaattisesti yllä, sillä organisaatiossa ei ole tehty osaamiskartoituksia eikä määritelty tehtävä- tms. kohtaisia osaamisprofiileja. Tehtäväkuvaus pitää sisällään tehtävään liittyviä osaamisvaatimuksia. Koulutus- ja tutkintotiedot päivitetään ammatillisten koulutusten osalta kehityskeskustelujen yhteydessä ja ne dokumentoidaan tällä hetkellä lähinnä palkkajärjestelmään. Nykytilassa osaamisen kartoitusta tapahtuu toimialalla esim. toiminnallisten muutosten yhteydessä tulosityksikkötasolla. Niistä syntyy erillisiä muistioita, mutta ei mitään varsinaista koottua tietoa. Tärkeäksi nähtiin, että osaamistarpeiden kartoitus tulisi perustua keskeisiin tehtäviin ja että olemassa olevan henkilöstön osaamisen näkyväksi tekeminen olisi tärkeitä osaajien löytämiseksi.

Osaamistietojen hallinta ja osaamisen johtamisen tulisi siis haastattelujen perusteella olla systemaattisempaa, jotta se palvelisi mm. henkilöstösuunnittelua toimiala- ja yksikkötasolla tai jopa koko organisaation tasolla. Osaamistietoja ja -tarpeita tarvitaan myös koulutussuunnittelussa, jotta voidaan systemaattisemmin ja tehokkaammin suunnata henkilöstön koulutukseen suunnattuja taloudellisia ja toiminnal-

lisiä resursseja sinne, missä sitä esimerkiksi strategian mukaisen toiminnan edellyttämänä tarvitaan.

Osaamisia ei myöskään määritellä ja hyödynnetä osaksi siksi, koska sisäisistä markkinoista huolehtivaa henkilöstöpankkia eikä ns. sisäistä rekrytointimallia ole. Samasta syystä tehtävien kehittämistä ei juurikaan tarkastella henkilökohtaisella tasolla, vaan tarkastelu tällä hetkellä tapahtuu yleisellä tasolla laadittaessa toimialan tai yksikön henkilöstösuunnitelmaa. Työntekijän kehittämishalukkuutta käsitellään kehityskeskusteluissa, mutta sen kirjaamisessa ja tarkastelussa ei ole tällä hetkellä systemaattista tapaa.

Kehityskeskustelut eivät myöskään tuota tällä hetkellä seuraavan kauden suunnittelussa tai seuraavaan kehityskeskusteluun valmistautumisessa hyödynnettävää tietoa. Kehityskeskustelut tuottavat tällä hetkellä seuraavan kauden suunnittelussa hyödynnettävää tietoa ainoastaan työsuorituksen arvioinnin ja tehtäväkuvauksen osalta. Myös kehityskeskustelun perusteella laadittavassa muistiossa saattaa olla sellaisia asioita, joita voisi olla hyvä tarkastella esimerkiksi mietittäessä ja määrittäessä työkokonaisuuksia ja tehtäviä. Haastatteluissa nostettiin esille, että kehityskeskusteluun valmistautumisessa tavoitteiden ja tehtävien määrittely on hankalaa, koska kokonaistilanne ei ole välttämättä tiedossa. Myös tavoitteiden saavuttamiseksi olevien edellytysten selvittäminen koettiin myös hiukan hankalaksi. Tätä kokonaistilanteen arviointia tukevaa dokumentointitapaa tulisi edelleen kehittää.

Työntekijän käsitystä ja arviointia yksikön toiminnasta ei varsinaisesti käsitellä kehityskeskustelussa, vaan palaute saadaan asiakaskyselyistä. Haastattelujen mukaan kehityskeskustelun ja muiden toimialan johtamis- ja toimintajärjestelmän kehittämistyökalujen kuten auditointien ja johdon katselmuksen välillä ei ole systemaattista kytkentää. Näissä kuitenkin saattaa tulla esiin jotain satunnaisia kehittämisasioita, joita otetaan esille joko kehityskeskusteluissa tai auditointi-suunnitelmassa, johdonkatselmuksessa tai päivitetään toimintajärjestelmään. Yksikön tilaa käsitellään kehityskeskusteluissa lähinnä työhyvinvoinnin näkökulmasta.

5.2.2 Tieto, jota kehityskeskustelu tuottaa ja jota hyödynnetään

TAULUKKO 3. Kehityskeskusteluissa syntyvä tieto.

Tieto, jota prosessi tuottaa ja sitä hyödynnetään	Miksi	Kehittämisehdotus
Suorituksen arviointi	Palkkausjärjestelmä (henkilökohtainen harkinnanvarainen palkanosa)	Dokumentoinnin kehittäminen → arviointi
Kehityskeskustelun päivämäärä	Kontrollitieto	Ei kehittämistä / dokumentointi kunnossa
Arvio yksikön toiminnasta	Organisaation oppiminen ja kehittäminen	Tietojen dokumentointitavan kehittäminen / raportoitava tietoa
Tavoitteet	Toiminnan suunnittelu / kehityskeskusteluun valmistautuminen	Tehtävien ylläpito / Tulospalkkiojärjestelmän huomioiminen
Tehtävät	Tehtäväkuvaus ei ole riittävä / arviointi	Tehtävien ja tavoitteiden dokumentointi > yhdistäminen > arviointi
Toimintaedellytykset	Toiminnan suunnittelu / tavoitteiden asettaminen / budjetointi	Resurssit ja niiden kehittäminen perustuu dokumentoituun
Koulutustarpeet	Koulutusten hallinta ja tuloksellisuus	Koulutus perustuu dokumentoituun tarpeeseen > dokumentoinnin kehittäminen

Kehittämistarpeita ja –ideoita tulee esille varsinkin edellisen kauden arvioinnin yhteydessä, jolloin tämän tiedon tulisi olla hyödynnettävissä dokumentoinnin ja raportoinnin keinoin. Mahdollisuutta kehitysehdotusten ja –tarpeiden koonnille pidettiin myös tärkeänä tekijänä kehitettäessä toimintaa ja henkilöstöä. Kehittämisehdotuk-

set on kuitenkin laaja käsite, joka vaatisi haastateltavien mielestä tarkempaa määrittelyä lähinnä siitä, että mitä ja miten tieto dokumentoitaisiin. Tässä kohtaan voitaisiin keskittyä esimerkiksi yksikön tai yksilön tehtäväalueen kehittämiseen. Varsinaista aloitetoimintaa ei ole järkevää eikä mahdollistakaan hoitaa kehityskeskustelun yhteydessä. Kehityskeskustelun sisällössä nähtiin kuitenkin elementtejä, jotka liittyvät toiminnan ja henkilöstön kehittämiseen, jolloin nähtiin myös tarpeelliseksi kommunikoida tätä organisaatiossa ylöspäin.

Kehityskeskustelun yhteydessä syntyvä arviointitieto haastateltavien mukaan on lähinnä edellisen kauden arvioinnista sekä työsuorituksen arvioinnista syntyvää tietoa. Arviointi tehdään kaupunginhallituksen (14.6.2004 § 433) hyväksymälle henkilökohtaisen työn arviointilomakkeelle (TSA –lomake), jossa arvioidaan eri työstä suoriutumisen osa-alueita eli arviointitehtäviä, kuten ammatinhallintaa, tuloksellisuutta, yhteistyökykyä sekä kehityskykyisyyttä. Arviointi työntekijöiden suoriutumisesta kootaan ja tarkastellaan yksilö- yksikkö- ja toimialakohtaisesti, jolloin suoritusta peilataan toimialan painopisteisiin ja tavoitteisiin. Tällä hetkellä organisaatiossa kehitystyön alla työsuorituksen arvioinnin (TSA) dokumentointi HR- järjestelmään, josta se on raportoitavissa ja hyödynnettävissä kootusti.

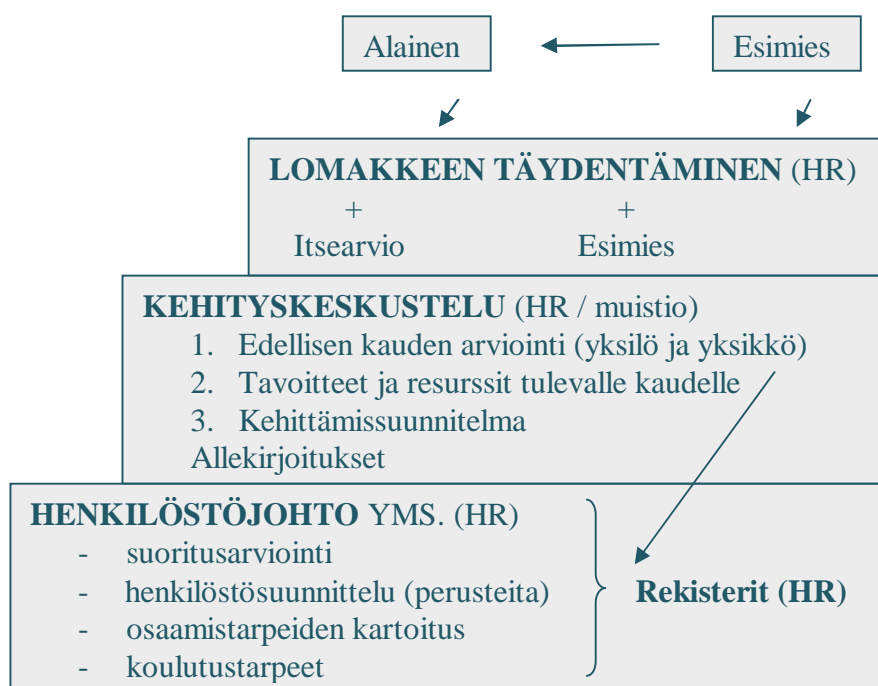
Kehityskeskustelussa käsitellään myös arvioinnin yhteydessä suoritukseen myönteisesti vaikuttaneita sekä suoritusta estäviä tekijöitä. Näistä suorituksen mahdollistajista ja estäjistä saatu arviointitieto saattaisi olla tärkeitä tietoa toiminnan kehittämisessä niin esimies-, yksikkö-, toimiala- kuin kaupunkitasollakin. Tällä hetkellä nämä kehitystä vaativat tai toiminnan kehittämiseen liittyvät huomiot jäävät lähimmälle esimiestasolle, sillä ne dokumentoidaan erilliseen muistoon, josta esimies vie niitä edelleen yksikkö- tai toimialatasolla. Esille nostettiin mm. suorituksen arviointiin liittyvän dokumentoinnin kehittäminen niin, että se kulkisi suhteellisen automaattisesti ylhäältä alas. Arviointitiedon dokumentointia mietittäessä tulee myös ottaa huomioon, että arviointitiedon tulisi olla hyödynnettävissä seuraavaan toimintakauteen ja kehityskeskustelukierrokseen valmistauduttaessa. Dokumentointia kannattaisikin kehittää siten, että tätä tietoa olisi mahdollista hyödyntää niin seuraavaan kehityskeskustelukauteen valmistauduttaessa sekä seuraavan kauden tavoitteiden asettamisessa eli toiminnan suunnittelussa.

Lahden kaupungilla on vastikään käyttöön otettu tulospalkkiojärjestelmä, jossa asetetaan esim. yksikölle tavoitteita. Tulospalkkiojärjestelmän toimiala tai yksikkökohtaiset tulospalkkio-ohjelmat vahvistaa Lahden kaupungin tulospalkkiojärjestelmän mukaisesti toimialajohtaja. Yksiköiden tavoitteita seurataan siis tulospalkkiojärjestelmällä, johon on määriteltä tulosalue, tulostekijät ja näiden painoarvot. Tulospalkkiojärjestelmässä on määriteltä kunkin tulosalueen tulostekijän mitausväline ja mittarin lähtö- ja tavoitetasot. Tulospalkkiojärjestelmässä, joka elää samassa rytmissä kehityskeskustelun vuosittaisen rytmin mukaan, määritellään yksikkökohtaisia tehtäviä, tehtäväkokonaisuuksia sekä tavoitteita, jotka ovat suurelta osin samoja tavoitteita tai ainakin toisiaan tukevia tavoitteita, kuin joita määritellään kehityskeskusteluissa. Nämä tavoitteet taas kytkeytyvät edelleen alaisten henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Tulospalkkiojärjestelmää seurataan myös käytävissä kehityskeskusteluissa. Haastattelujen perusteella tulospalkkiojärjestelmä helpottaa nimenomaan tavoitteiden asettamista myös henkilökohtaisella tasolla, sillä sen onnistuminen vaatii henkilökohtaisten tavoitteiden tarkempaa tarkastelua ja määrittelyä. Tulospalkkiojärjestelmä ja kehityskeskustelu liittyvät yhteen tavoitteiden asettamisen ja arvioinnin näkökulmasta. Tavoitteiden dokumentointi ja raportointi tulisi myös saada toimivaksi. Olemassa olevassa mallissa tiedon hyödyntäminen vaatii lähinnä teknisen ratkaisun hyödynnettäessä HR-järjestelmää.

Kaikkien työntekijöiden tulee teknisellä ja ympäristötoimialalla käydä kehityskeskustelut helmikuun loppuun mennessä. Kontrollitietona kehityskeskustelujen päivämäärätieto on tällä hetkellä hyödynnettävissä HR-järjestelmästä saatavan raportin avulla. Vastaavaa kontrollitietoa olisi mahdollista saada myös muista kehityskeskustelun osa-alueista, elementeistä ja esimerkiksi toimenpiteistä, jos ne olisivat kirjattu esimerkiksi HR-järjestelmään. Kehityskeskustelun eri osa-alueiden dokumentointi esimerkiksi HR-järjestelmään lisäisi myös ns. laadullista seurantatietoa kehityskeskusteluista ja toimisi näin myös itse prosessin kehittämisessä tarvittavaa ja hyödynnettävää tietoa.

Vastauksien perusteella olemassa olevista resursseista ja etenkin osaamisesta toivottiin saatavan tietoa, sillä tavoitteiden ja tehtävien määrittely nähtiin tärkeäksi

osaksi kehityskeskustelua, joka ei ole täysipainoisesti mahdollista ilman käsitystä olemassa olevista resursseista ja mahdollisuuksista. Tavoitteiden ja tehtävien määrittely nähtiin tärkeäksi osaksi kehityskeskustelua. Tässä koettiin kuitenkin jonkin verran myös haastetta, sillä varsinkin kokonaisuuden hahmottaminen ja toimintaedellytysten, kuten riittävän osaamisen, työtilanteen tai muun työympäristöön tai laitteisiin liittyvän tilanteen kartoitus nähtiin varsin aikaa vieväksi ja käytännössä mahdottomaksi. Esimiehen tulee peilata yksikölleen asetettujen tavoitteiden kautta työntekijöiden tehtäväkokonaisuuksia, ja kehityskeskustelu nähtiin haastateltavien keskuudessa tärkeänä työkaluna suorituksen johtamisessa. Koettiin, että toiminnan suunnittelua voisi huomattavasti helpottaa se, että kokonaistyötilanne tai osaamiset olisivat paremmin hahmotettavissa. Tämä helpottaisi tehtävien ja tehtäväkokonaisuuksien ja henkilökohtaisten tavoitteiden määrittelyä.



KUVIO 14. Kehityskeskustelu prosessina. (mukaillen Puolustusvoimien henkilöarviointi ja urasuunnittelujärjestelmää (HENKURA) 2000 (Kuntaliitto 2002, 90).

Edellisellä sivulla olevassa kuviossa 14 on esitetty puolustusvoimien vuonna 2000 laatiman kuvaus kehityskeskusteluprosessin kulusta. Tämä vastaa hyvin pitkälti teknisen ja ympäristötörmialan kehityskeskusteluprosessin dokumentoinnin nykytilaa.

5.3 Kehityskeskustelussa tulisi kiinnittää huomiota osaamiseen ja kehittämiseen

Organisaation osaaminen muodostuu työntekijöiden ja työntekijöiden osaamisen kokonaisuudesta. Osaaminen on tärkeää strategianmuodostamisessa ja sen toteuttamisessa. Osaamistietojen hallinta, ja osaamisen ennakoiminen mahdollistaa ylipääntänsä strategian laatimisen. Tällöin kiinnitetään strategisia päätöksiä tehtäessä huomiota siihen, mitkä ovat organisaation osaamisen vahvuudet, onko siinä kenties jotain puutteita, jolloin organisaation jäsenillä ei olisikaan kykyä toteuttaa valittua strategiaa. Tärkeä strategisessa osaamisen johtamisessa on myös tarkastella, miten osaamista seurataan ja kehitetään. (Niemelä ym. 2008, 145.)

Koulutus- ja osaamistietojen hallintaan toivottiin parannusta. Koulutustarpeet selvitetään ja käsitellään kehityskeskustelussa, ja niitä tarkastellaan jonkin verran myös toimiala- ja yksikkökohtaisesti laadittavien koulutussuunnitelmien avulla. Dokumentointitapaa tulisi kehittää niin, että tieto koulutustarpeista olisi paremmin hyödynnettävissä esimerkiksi koulutussuunnittelun ja -hankinnan sekä budjetoinnin yhteydessä. Impulsseja toimiala- ja yksikkötasoisista osaamistarpeista voi tulla mistä vain toimialan johtamistavan ja -järjestelmän mukaan. Koulutustarpeita saattaa tulla esille esimerkiksi viikoittain, ja näitäkin tulisi voida tarkastella toimialatasoisesti. Dokumentointia tulisi siis kehittää, jotta näihin tarpeisiin pystyttäisiin tehokkaammin vastaamaan niin yksilön kuin organisaation tarpeista lähtien.

Palautetta esimiestyöskentelystä käsitellään kehityskeskustelussa ja se kirjataan muistioon. Mitään koottua tietoa siitä ei ole myöskään haastattelujen perusteella tarpeen saada. Käytännössä tutkimuskohteena olleella toimialalla palautteen kulkeutuminen ylemmälle tasolle toimii niin, että jos jotain isompaa tai laajempaa ongelmaa havaitaan, raportoidaan siitä erikseen esimiehelle. Haastatteluissa ei nähty tarpeelliseksi dokumentoida esimiestyöhön liittyvää palautetta, vaan riittäväksi nähtiin vuorovaikutuksellinen keskustelu johtamiseen liittyvistä seikoista.

Toimialan kehittäminen tapahtuu monen työkalun avulla. Näitä keskeisempiä työkaluja ovat mm. toimintajärjestelmään kuuluvat auditoinnit ja johdon katselmukset. Havaintojen perusteella näiden ja kehityskeskustelun välillä ei koeta olevan kovin-

kaan merkittävää kytköstä. Varsinainen prosessien kehittäminen tulee toimintajärjestelmän, auditointien ja johdon katselmuksen kautta. Kehittämistarpeet voivat olla joko pienempiä, heti korjattavia asioita, tai asioita, jotka vaativat suunnitelmista kehittämisen suhteen. Työntekijän käsitystä tai arviointia yksikön toiminnasta ei varsinaisesti käsitellä kehityskeskusteluissa. Vastauksissa tuli kuitenkin selvästi esille, että olisi syytä kuitenkin kehittää kehittämisen systemaattisuutta edistävää rakennetta kehityskeskustelun osalta. Todettiin myös, että näiden tulisi olla sellaisessa muodossa, että niitä voitaisiin tarkastella keskitetysti joko kaupunkitasoisesti tai toimiala- tai yksikötasoisesti. Esille tuli myös, että kehittämisehdotukset on varsin laajakäsite, joten varmasti on tarpeen määritellä, mitä kehittämiseen tarvittavaa tietoa eritasoilla tarvitaan, sillä kuten edellä tuli esille, käsitellään asioita organisaation eri tasoilla hieman eri tarkkuudella ja näkökulmasta. Mutta se, että tieto olisi hyödynnettävissä esimerkiksi organisaation ylätasolla edelleen organisaatiossa edespäin, auttaisi kuitenkin tämän tiedon hyödyntämistä.

Urasuunnitteluun tähtäävää tai tehtävien kehittämiseen liittyvää suunnitelmaa ei laadita kehityskeskustelujen yhteydessä. Työntekijän kehittymishalukkuudesta keskustellaan kehityskeskusteluissa, mutta siitä ei synny mitään dokumentaatiota. Alaisen etukäteen toimittaman kuntoisuuskyselyn kysymyksistä osa on etenkin motivaatiotason esille saamiseen liittyviä kysymyksiä. Myöskään uraan tai tehtävien kehittämiseen liittyvää tarkastelua ei juuri henkilökohtaisella tasolla tapahdu, vaan se toteutuu yleisellä tasolla toimialan tai yksikön henkilöstösuunnitelman kautta.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä johtamisessa hyödynnettävää tietoa kehityskeskusteluissa syntyy, kuinka tätä tietoa hyödynnetään sekä kuinka dokumentointia voisi edelleen hyödyntää ja kehittää.

Kaikkea ei voida mitata eikä kaikkea myöskään voi eikä kannata kirjata ylös. Usein kehityskeskusteluihin valmistautumiseen ja niiden läpikäymiseen on laadittu mutkikkaita lomakkeita monimutkaisine kysymyksineen. On kuitenkin syytä todeta, että tämänkin asian yhteydessä kannattaa pitää asiat yksinkertaisina, ja miettiä tarkkaan, mitä kehityskeskusteluilta halutaan, ja laatia organisaation tarpeet täyttävä kehityskeskustelukonsepti ohjeistuksineen sekä toiminta- ja dokumentointiratkaisuneen. On helppoa todeta, kuten tämäkin opinnäytetyö tuo useissa kohdissa esille, että jotakin tietoa tulisi hyödyntää johtamisessa. On kuitenkin pidettävä mielessä, että jos tietoa ei sovelleta käytännössä, ei sitä pidä turhaan dokumentoidakaan. Kehityskeskustelun tulisi kuitenkin ennen kaikkea toimia palautteen antamisen forumina ja luoda molemminpuoliselle palautteelle otolliset edellytykset.

Jotain asioita on kuitenkin syytä kirkastaa ja dokumentoida ennen varsinaisia kehityskeskusteluja, varsinaisissa kehityskeskusteluissa sekä kehityskeskustelun jälkeen. Tällaisia keskeisiä kehityskeskustelun yhteydessä esillä olevia, johtamisessa hyödynnettäviä ja edelleen dokumentointia vaativia tietoja, jotka tässä tapaustutkimuksessa tuli esille, ovat

- vision, strategian ja arvojen mukaisten toimintatapojen esille tuominen
- tavoitteiden määrittäminen ja asettaminen
- avaintehtävien ja tehtävien määrittely
- tehtäväkuvaus ja suorituksen arviointi (osana palkkausjärjestelmää)
- arviointikriteerit ja seuranta
- toimintaan ja yksikköön liittyvät kehitystarpeet (toiminnan ja kehittymisen esteet ja mahdollistajat)

- työntekijän motivaatioon ja kehittymiseen liittyvät seikat, mukaan lukien työntekijän uraan liittyvät asiat, kuten yksillölliset työaikatarkaisut, eläköityminen ja urasuunnitelmat.
- koulutustarpeiden ja -tietojen sekä osaamistietojen hallinta ja ylläpitäminen.

Näistä tiedoista voidaan koostaa yhteenvetona mm. arviointitiedon ja toiminnan suunnittelun sekä seuraavaan kehityskeskustelukauden valmistautumisen pohjaksi

- tulokorttityypistä yhteenvetoa tavoitteista
- tavoitteiden mittareista sekä arviointikriteereistä
- sekä näihin liittyvistä tehtävistä.

Edellä mainitut antavat myös toiminnan ja resurssien suunnittelun pohjaksi tietoa, jota organisaatiossa tai yksikössä voidaan hyödyntää.

Vastaavasti henkilöstö- ja koulutussuunnittelussa voidaan hyödyntää dokumentoituja

- koulutustarpeita, joita on tarkasteltu yksilön ja organisaation tarpeista lähtien
- lyhyen esim. seuraavan kauden aikajänteellä tehtäviä kehityssuunnitelmia, joissa tarkasteltu yksilön tilaa ja tehtäviä suhteessa organisaation tavoitteisiin ja tehtäviin
- pitemmän aikavälin kehityssuunnitelmia, joissa otetaan huomioon mm. tehtävien kehittyminen.

Näiden tietojen dokumentointi antaisi arvokasta tietoa henkilöstön motivaatiotasosta ja kehittymishalukkuudesta, jota voitaisiin edelleen kanavoida organisaation käyttöön. Näiden sekä edellä esitettyjen tietojen raportoitavuus edellyttää, että ne on dokumentoitu kehityskeskustelun yhteydessä tai kehityskeskustelujen jälkeisinä raportoitavaan muotoon.

6.1 Keskeiset tiedontarpeet johtamisessa ja esimiestyössä

Tutkimuksen kohteen olevalla toimialalla, Lahden kaupungin teknisellä ja ympäristötoimialalla, on kehityskeskustelu erittäin keskeisessä asemassa suunnittelukokousten rinnalla niin strategian jalkauttamisen kuin suorituksen johtamisenkin osalta. Kehityskeskustelut etenevät organisaatiotasolta toiselle. Seuraavan kauden toiminnan suunnittelun yhteydessä valmistaudutaan samalla uuteen kehityskeskustelukierrokseen. Tällöin toimialan keskeisiä tavoitteita käsitellään toimialatasoisissa suunnittelukokouksissa ja tulosityksiköiden suunnittelukokouksissa.

Kehityskeskustelujen yhteydessä esimiehet asettavat yksiköiden tavoitteista henkilökohtaisiakin tavoitteita. Strategisen johtamisen suunnitteluvaiheessa syntyvää tiedon dokumentointitapaa voitaisiin kehittää ja hyödyntää siten, että se toimisi edelleen organisaation eri tasoilla asetettavien tavoitteiden suunnittelun ja määrittelyn tukena. Tiedon tulisi tavoitteiden asettamisen yhteydessä rullata sujuvasti ylhäältä alas sekä vastaavasti tuloksia ja toimintaa arvioitaessa alhaalta ylös.

Keskeisimmät tiedon tarpeet liittyvätkin tavoitteisiin ja tehtäviin, joiden avulla kehityskeskustelun yhteydessä voidaan viestittää organisaation tavoitteista, sopia sen mukaisista tehtävistä ja tavoitteista, ja näiden avulla ohjata työntekijöiden työsuoritusta kohti tavoitetta. Kunnallinen työmarkkinalaitos on kirjassaan Yhteistoiminta ja työelämän kehittäminen (99) nostanut esille keskeiset kehityskeskustelun tavoitteet. Siinä korostetaan, että kehityskeskustelussa asetetaan tavoitteita, arvioidaan työsuoritusta ja sovitaan henkilökohtaisesta kehittymisestä. Usein kehityskeskustelun yhteydessä mitataan työsuoritusta suhteessa toiminnan tavoitteisiin, jolloin palkitsemisenkin tulisi perustua toiminnan tavoitteiden saavuttamiseen tai niiden ylittämiseen. Myös tämän arvioinnin perusteena tulee olla hyvät dokumentoidut tiedot asetetuista tavoitteista, niille asetetuista mittareista ja myös työsuorituksen arvioinnista. Tällä hetkellä nämä tiedot on dokumentoituina eri tietokantoihin ja järjestelmiin. Ratkaisuna dokumentoinnin suhteen saattaisi olla avaintehtävien, tavoitteiden ja onnistumisen mittareiden yksilöiminen ja dokumentointi esimerkiksi HR-järjestelmään kehityskeskustelujen yhteydessä. Tällä hetkellä tehtävät ja niihin käytetty työajan osuus on huomioitu tehtäväkuvaus- lomakkeessa (TVA). Tämän

jo HR-järjestelmässä ylläpidettävän tiedon hyödyntämistä kehityskeskustelujen yhteydessä tulisi edelleen kehittää.

Arviointi toimii vahvana strategian viestittämisen välineenä. On tärkeää, että työntekijät tietävät työnsä arvioinnin perusteet, eli sen, mitä arvioidaan ja kuinka heitä arvioidaan, jotta heillä olisi edellytykset tavoitteiden mukaiseen toimintaan. Arvioinnin tulisi perustua kaupungin ja strategian arvoihin sekä tavoitteisiin. Hyvin dokumentoidut tehtävät, tavoitteet ja onnistumisen mittarit toimivat arvioinnin perusteena sekä pohjantietona seuraavaan kehityskeskusteluun valmistauduttaessa ja uusien tavoitteita suunniteltaessa. Dokumentointi tulisi hoitaa joko kehityskeskusteluun valmistautumisen yhteydessä esimerkiksi HR-järjestelmään niin, että kehityskeskustelujen pohjat suunnitellaan ja määritellään ennen kehityskeskustelukauden alkamista. Toinen vaihtoehto on valmistella kehityskeskustelussa asetettavat tavoitteet, tehtävät ja sovitut toimenpiteet jälkitoimina arviointia ja seurantaan tukevaan kuntoon kehityskeskustelujen jälkeen.

Arviointi ja siinä yhteydessä syntyvät osaamis- ja kehitystarpeet olivat yksi keskeisistä, tutkimusaineistosta esille tulleista, johtamisessa ja esimiestyössä hyödynnettävistä tiedoista. Kehitystarpeet saadaan arvioimalla ja dokumentoimalla edellisen kauden arvioinnin yhteydessä ne tekijät, jotka ovat edistäneet tavoitteiden toteutumista tai jotka ovat haitanneet tavoitteiden toteutumista. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi resursseihin, valtuuksiin, osaamiseen, johtamiseen, omaan toimintaan tai ympäristötekijöihin liittyviä kehittämisasioita.

Lahden kaupungissa on kehitteillä osaamisen johtamisen malli, jonka yhteydessä tulee suunnitella kehityskeskusteluissa kirjattavat osaamistietojen ja -tarpeiden dokumentointi osaamisen johtamisen kokonaisuutta palvelevaksi. Tämä tarkoittaa käytännössä tehtäväkohtaisten tms. osaamisten määrittelyä ja osaamiskartoituksia, sekä lyhyemmän ja pitkän tähtäimen kehityssuunnitelmien laatimista kehityskeskustelujen yhteydessä. Tavoitteisiin ja tehtäviin liittyvää osaamista tulisi siis arvioida kehityskeskustelun ja tavoitteiden asettamisen yhteydessä. Toimen osaamisalueiden määrittäminen ja niiden arviointi tulisi myös osaamisen johtamisen viitekehyksen kehittämistyön yhteydessä suunnitella toteutettavaksi HR-järjestelmässä. Osaamis-

ja osaamisen arviointitiedot olisivat näin hyödynnettävissä myös organisaation eri tasoilla esimerkiksi laadittaessa koulutussuunnitelmia, suunniteltaessa seuraavaa kautta ja arvioitaessa tehtävissä tarvittavaa osaamista. Mahdolliset kehityssuunnitelmat antaisivat myös pohjatietoa yksilö- ja/tai tehtäväkohtaisen osaamistietojen ylläpitämiseen ja arviointiin. Samoin yksilöiden ja tehtävien osaamistiedot toimisivat yksikkökohtaisten henkilöstön kehitys- ja koulutussuunnitelmien perusteena.

Lahden kaupungin strategian tulokortissa F on myös kiinnitetty huomiota henkilöstön ja osaamisen kehittämiseen. Tulokortissa F:ssä, joka on esitetty seuraavaa sivulla taulukossa 5, on yhdeksi päämääräksi nostettu osaava, ammattitaitoinen ja kehityshaluinen henkilöstö.

TAULUKKO 5. Strategian tulokortti F. (Lahti, 2009)

Tulokortti F) Kaupunki on haluttu työnantaja, jolla on osaava, ammattitaitoinen ja kehityshaluinen henkilöstö	
Menestystekijä	Mittari tai arviointikriteeri
1. Konserni on hyvin johdettu ja sillä on hyvinvoiva henkilöstö ja työyhteisöt	- Työhyvinvointikysely
2. Kaupunki johtaa suunnitelmallisesti työntekijöiden osaamista ja ammattitaitoa	- Työhyvinvointikysely - Henkilöstön kehittämissuunnitelman laatiminen ja toteuttaminen

Tulokortti F:n päämäärän menestystekijöitä ovat hyvinvoiva henkilöstö ja työyhteisöt sekä se, että kaupunki johtaa suunnitelmallisesti osaamista ja ammattitaitoa. On tärkeää vetovoimaisuuden ja henkilöstön sitoutumisen kannalta, että kaupunki satsaa henkilöstönsä ammattitaidon ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Tällä tavoin kaupunki varmistaa työnantajana sen, että henkilöstön osaaminen on tasolla, joka mahdollistaa muun muassa strategian toteuttamisen.

Koulutustarpeiden ja koulutusten suunnittelu tulisi lähteä tarpeiden pohjalta. Tämä tarkoittaa käytännössä organisaation ja yksilön tarpeiden yhdistämistä ja tarkastelua tältä pohjalta. Kehityskeskustelu on se paikka, jossa yksilön tarpeita tarkastellaan ja ne yhdistetään edelleen organisaatiokohtaisiin henkilöstön kehitys- ja koulutussuunnitelmiin. On tärkeää, että henkilöstön koulutusprosessi etenee näin tasolta toiselle strategian tavoitteiden mukaisesti, jolloin voidaan tarkastella laajemmin koulutustarpeita ja suunnata koulutukseen varattuja voimavaroja sinne, missä niitä kulloinkin tarvitaan ja missä koulutukseen satsattavat resurssit kulloinkin parhaiten tukevat strategiaa ja tuloksellisuutta. Koulutustarpeiden ja osaamistietojen hallinta on mahdollista HR-järjestelmän kurssinhallinta- ja kehitysosioissa, johon voidaan määritellä osaamistarpeita ja vaadittavia osaamistasoja. Kurssinhallintaosion avulla taas voidaan hallita järjestettäviä ja hankittavia kursseja. Samalla tulisi mahdollistaa myös koulutuksista saatavan palautteen antaminen, jolloin voidaan edelleen kehittää järjestettävien koulutusten tuloksellisuutta.

Johtamisessa ja esimiestyössä haastavaa ja samalla tärkeää on tunnistaa työntekijän mahdollisuudet ja halut kehittymiselle. Kehityskeskustelujen yhteydessä käytävä kehittymiseen liittyvän osion yhteydessä kannattaa hahmottaa yhdessä työntekijän kanssa hänen omaa käsitystä ja suunnitelmaa kehittymiselle ja peilata tätä edelleen organisaation tai yksikön tarpeisiin. Tämän kartoituksen avulla saadaan tietoa henkilön kehittymishalukkuudesta ja motivaatiosta ja suhtautumisesta työhön, jota voidaan käyttää lyhyemmän ja pidemmän tähtäimen, eli ns. urasuunnitelman, laatimisessa. Käsittelemällä asiaa kehityskeskustelussa, ja dokumentoimalla ja päivittämällä tätä tietoa, saadaan ikään kuin muodostettua käsitys siitä, kuinka kyseessä olevaa työntekijää täytyy johtaa, ja mitä tulee ottaa huomioon tarkasteltaessa edelleen yksikön kokonaisuutta. Tämä dokumentaatio toimii ikään kuin henkilökohtaisena kehityssuunnitelmana, joka edelleen toimii laajemmankin tarkastelun pohjatie-tona johtamiselle tai yksilöllisille työuraan liittyville ratkaisuille, kuten täydennyskouluttautumisessa, henkilöiden uudelleen sijoittelussa tai työtehtävien uudelleen määrittelyissä.

Kehityskeskustelussa sovitut toimenpiteet tulee dokumentoida, jotta voidaan seurata niiden toteutumista kauden aikana sekä arvioida toteutumista seuraavassa kehityskeskustelussa. Tämän tiedon dokumentointi onkin yksi tärkeimmistä johtamis- ja esimiestiedosta, joka konkreettisesti auttaa esimiestä toiminnassa, ja lisää omalta osaltaan luottamusta niin esimiestyöhön kuin itse kehityskeskusteluun. Myös kehityskeskusteluissa laadittavat yhteenvedot tulee ottaa huomioon joko kehityskeskusteluun valmistauduttaessa tai kehityskeskustelujen jälkitoimina.

6.2 Kehityskeskusteluprosessin kehittäminen osana johtamisjärjestelmää

Kehityskeskustelu on tämänkin opinnäytetyön tulosten perusteella tärkeä ja varsin monitahoinen, ja moneen johtamis- ja henkilöstöprosessiin ja järjestelmään liittyvä toimintojen kokonaisuus. Kehityskeskusteluprosessin kehittämistyön tulisikin alkaa kehityskeskustelun roolin ja mission pohdinnasta, jonka jälkeen voitaisiin arvioida, mitä sen tulee pitää sisällään ja mitä tietoa sen tulisi esimerkiksi tuottaa. Tämän jälkeen tulisi arvioida liittymäkohdat muihin prosesseihin, joiden avulla voitaisiin kehittää kehityskeskusteluja osana johtamista ja henkilöstön kehittämistä.

Kehityskeskustelujen kehittämisen yhteydessä tulisi huomioida kehityskeskusteluprosessin pullonkaulat. Tässä opinnäytetyössä tehtiin havainto, että kehityskeskusteluun valmistautuminen ja jälkitoimet ovat prosessin kriittisiä vaiheita tarkasteltaessa niissä syntyvän tiedon hyödyntämistä. Nämä kaksi vaihetta liittävätkin kaksi kehityskeskustelua yhteen ja muodostavat jatkumon ja näin edellytykset kehittymiselle ja lunastaisivat näin oikeutuksen olemassa ololleen. Opinnäytetyön kirjoittajankin oli tutkimuksen edetessä vaikea pitää kehityskeskustelujen kaksi vaihetta, valmistautuminen ja jälkitoimet, erillään. Tämä kertonee siitä, että niiden sisältö tulisi olla suurelta osalta yhtenäinen, ja näiden kahden vaiheen tulisi kytkeä yhteen kaksi kehityskeskustelua, jotta kehityskeskustelut eivät olisi vain yksittäisiä keskusteluja.

Kehittämistyön yhteydessä ja osana kehityskeskusteluprosessin kehittämistä, tulisi myös huomioida ja määritellä kehityskeskustelussa syntyvän tiedon dokumentointi, jotta se olisi organisaation eri tasoilla ja tahoilla hyödynnettävissä. Riittävän ohjeis-

tuksen ja prosessin tuen suunnitteleminen myös dokumentoinnin näkökulmasta tulee olla olennainen osa kehittämishanketta, jotta henkilöstön tietämys kehityskeskustelun tarkoituksesta ja tavoitteesta mm. johtamisen ja henkilöstön hyvinvoinnin työkaluna lisääntyisi. Mahdollisimman yhteneväiset ohjeet ja lomakkeet sekä käytettävä konsepti viestittävät kehityskeskustelujen tärkeydestä ja lisäävät myös niiden tehokkuutta ja vaikuttavuutta.

Kehityskeskustelun toteutuksessakin tämän jatkuvan parantamisen mallin tulisi näkyä niin sisällön kehittämisessä kuin sisällön hyödyntämisen kehittämisessä. Kehityskeskustelun tuloksellisuutta voidaan arvioida sen tuottamalla hyödyllä johtamis-, ohjaus ja henkilöstöprosesseille, jotka tähtäävät mm. henkilöstön hyvinvointiin ja motivoitumiseen. Työn tuloksellisuutta ja työhyvinvointia edistäviä elementtejä kehityskeskustelussa ovat nimenomaan selkeiden tavoitteiden asettaminen, läpinäkyvät palkitsemisen perusteet ja kehittymismahdollisuudet. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2009, 99.)

Kehityskeskustelujen tuloksellisuuteen vaikuttaa myös muiden henkilöstön ja osaamisen elementtien kehittäminen, sillä kehityskeskustelu avaa esimiehelle ja työntekijälle mahdollisuuksia tarkastella yhdessä työntekijän, yksikön sekä toiminnan tilaa. Tätä kokonaisuutta tulee kehittää prosessien verkkona, jolloin on mahdollista huolehtia muiden prosessien tiedon tarpeesta ja kehittää prosesseja organisaation toiminta- ja ohjausjärjestelmien muodostamaan kokonaisuutta huomioiden.

Kehityskeskustelujen ohjeistusta ja mallia kehittämällä on mahdollista parantaa henkilöstön tietämystä kehityskeskustelun tarkoituksesta ja tavoitteista, jolloin voitaisiin välttää turhia odotuksia ja toisaalta kirkastaa kehityskeskustelun perimmäistä tarkoitusta ja tätä kautta parantaa niiden tuloksellisuutta juuri johtamisen ja esimiestyön näkökulmastakin.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Aarnikoivu, H., P. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki. Wsoypro.

Haveri, A., Majoinen, K. & Jäntti, A. P. 2009. Haastava kuntajohtaminen. Helsinki. Suomen Kuntaliitto Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P., P. 2008. Tutki ja kirjoita, 13.-14. osin uudistettu painos. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V., P. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki. Wsoy Oppimateriaalit Oy.

Juuti, P, Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylällä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Kansanen, O., P. 2004. Esimies valmentajana - yhteistyöllä tuloksiin. Helsinki. Wsoy.

Kaplan, R., S. & Norton, D., P., P 2002. Strategialähtöinen organisaatio – Tehokkaan strategiaproessin toteutus. 2. painos. Helsinki. Talentum Media Oy.

Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F., P. 2004. Johtamisen näkökulmat. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Kauhanen, J. P., P. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Kauppinen, T., J., P. 2006. Johtamisen johtaminen - Kuinka johtamisesta tehdään kilpailukykyä lisäävä tekijä. Jyväskylä. Talentum Media Oy.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R., P 2001. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki. Edita oyj.

Kunnallinen työmarkkinalaitos, P. 2009. Yhteistoiminta ja työelämän kehittäminen. Kunta-alan sopimuksia ja suosituksia tuloksellisuudesta, henkilöstöjohtamisesta, työhyvinvoinnista ja yhteistoiminnasta. 2. painos. Helsinki. Kunnallinen työmarkkinalaitos.

Lahden kaupunginhallitus 14.4.2009 § 261. Lahden kaupungin yleiset tulospalkkioperusteet.

Lahden kaupunki, henkilöstöpalvelut 2008. Kehityskeskustelu-kysely.

Kunnallisen työmarkkinalaitos. Yleiskirje 24/2008, Tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskeva suositus, 16.6.2009.

Laamanen, K., P. 2005. Johda suorituskyyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan. Helsinki. Suomen Laatukeskus Oy.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J., P. 2005. Aavaranta-sarja, Aineettoman pääoman johtaminen. Tampere. Jto-Palvelut Oy.

Lönnqvist, A. & Mettänen, P., P. 2003. Suorituskyvyn mittaaminen - tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki. Edita.

Malik, F., P. 2002. Toimiva johtaminen käytännössä. Helsinki. Multikustannus Multiprint Oy.

Moilanen, R., P. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund, J., P. 2008. Strategiasta tuloksiin. Ekonimia-sarja. Helsinki. Wsoypro.

Olve, N-G., Roy, J. & Wetter, M. P. 2001. Balanced scorecard – yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. 3. pianos. Porvoo.WS Bookwell Oy.

Suomen Kuntaliitto, P. 2002. Kunnallisen henkilöstöjohtamisen käsikirja. Praksis – Tiedosta toimeen nro 7. Helsinki. Suomen Kuntaliitto.

Sydänmaanlakka, P., P. 2002. 4. Painos. Älykäs organisaatio - Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Enterprise Adviser -Kirjasarja Nro 17. Jyväskylä. Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, P., P. 2004. Älykäs johtajuus - Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki. Talentum Media Oy

Tuomi, J. & Sarajärvi, A., P. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi, 5. uudistettu laitos. Jyväskylä. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Ulrich, D., P. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki. Talentum.

Valpola, A., P. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Helsinki. WSOY.

Valpola, A., P. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki. WSOY.

Viitala, R., P. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4., Tarkistettu Painos. Helsinki. Edita Prima Oy.

Viitala, R., P. 2009. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Österberg, M., P. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamarisarja. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Sähköiset lähteet:

Helsingin yliopisto, Valtiotieteellinen tiedekunta. Tutkimusmenetelmät. [Viitattu 1.11.2009]. Saatavissa:

<http://www.valt.helsinki.fi/staff/psaukkon/tutkielma/Tutkimusmenetelmat.html>

Kunnallisen työmarkkinalaitoksen kannanotto 14.3.2007, Kuntapalvelujen strategian toteuttaminen henkilöstöjohtamisen avulla [Viitattu 1.11.2009]. Saatavissa:

<http://www.kuntatyonantajat.fi/files/055C9B66420A4CDD8C3108C68669B36A>

Kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämistä koskeva suositus sekä työ- ja virkaehtosopimus ammattiyhdistyskoulutuksesta. [Viitattu 20.10.2009]. Saatavissa:

<http://www.kuntatyonantajat.fi/files/8F78D525CE9347C282F9ABAC881023C0>

Kunnallinen työmarkkinalaitos. Kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämistä koskeva suositus [Viitattu 1.11.2009]. Saatavissa:

<http://www.kuntatyonantajat.fi/files/8F78D525CE9347C282F9ABAC881023C02008>

Lahden kaupungin strategia 2025 [Viitattu 26.10.2009]. Saatavissa:

[http://www.lahti.fi/www/images.nsf/files/44DC5DB8B73A3DFDC22575C900360686/\\$file/Lahden%20kaupungin%20strategia%202025.pdf](http://www.lahti.fi/www/images.nsf/files/44DC5DB8B73A3DFDC22575C900360686/$file/Lahden%20kaupungin%20strategia%202025.pdf)

Lahden kaupunki [Viitattu 27.10.2009] Saatavissa:

<http://www.lahti.fi/www/cms.nsf/pages/3873D58DDC45D16DC2256F97002478E2>

Lahden kaupunki, Intranet, Tekninen ja ympäristötoimiala [Viitattu 25.9.2009]. Saatavissa:

<http://intra.jul.lahti.fi/www/intra.nsf/pages/1A9D0D9791FD1FEFC2257328004758E0>

Olorin 2009. [Viitattu 31.5.2009]. Saatavissa: <http://www.kehityskeskustelu.fi>

Työministeriö. Työssä jaksamisen ohjelma 2003. Hyvä henkilöstöjohtaminen kuntasi menestystekijä [Viitattu 20.10.2009]. Saatavissa:

<http://www.mol.fi/jaksamisohjelma/ajankohtaista/Henstra.pdf>

Valkeinen, T., 2007. Kehityskeskustelut laajasti käytössä kunnissa. Kuntaliitto.
[Viitattu 19.9.2009]. Saatavissa:
http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;29;66354;66364;118263

LIITTEET

LIITE 1: Haastattelut, haastattelujen ajankohdat ja haastattelurungon kysymykset

LIITE 2: Toimialan kehityskeskustelujen asialista

LIITE 1

Haastattelut, haastattelujen ajankohdat ja haastattelurungon kysymykset

1. haastattelu (koehaastattelu): 26.6.2009, kesto 2 tuntia 56 minuuttia
2. haastattelu: 30.6.2009, kesto 1 tunti.
3. haastattelu: 1.7.2009, kesto 1 tunti 6 minuuttia
4. haastattelu: 1.7.2009, kesto 33 minuuttia
5. haastattelu: 3.7.2009, kesto 1 tunti 11 minuuttia

OPINNÄYTETYÖHÖN LIITTYVÄ TEEMAHAASTATTELU

Toivon, että pohdit ennakkoluulottomasti esitettyjä teemoja ja niihin liittyviä mahdollisuuksia ja mahdollisia esteitä tiedon hyödyntämiselle johtamisessa ja esimiestyössä.

TAUSTAKYSYMYKSET:

Toimiala?

Haastateltavan asema organisaatiossa?

Johto / yksikön esimies / esimies

Kehityskeskustelut osana johtamisjärjestelmää ja toiminnan ohjausta ja suunnittelua:

Onko kehityskeskustelut kytkeyty johtamisen vuosikelloon?

Asetetaanko johdon kokouksissa yksiköille / yksilöille suorituksen johtamiseen tai osaamiseen liittyviä tavoitteita?

Johdetaanko nämä em. tavoitteet kaupungin arvoista tai strategisista tavoitteista?

Kuinka nämä kootaan ja raportoidaan eteenpäin?

Kootaanko johtamisjärjestelmää / toiminnan suunnittelua varten tietoa jostakin muualta kuin kehityskeskusteluista? Mitä? Mistä?

Joudutaanko keräämään erikseen jostain muualta kehityskeskusteluissa syntyvää tietoa?

Prosessin tuki ja ohjeistus:

Onko toimialalla käytössä kaupungin yhteinen kehityskeskustelulomake /-runko vai onko toimialalla laadittu oma kehityskeskustelulomake /-runko?
Käydäänkö koko henkilöstölle kehityskeskustelut saman mallin mukaisesti?
Kuinka monta kertaa vuodessa kehityskeskustelut käydään?
Ovatko kehityskeskustelut samansisältöisiä?

Suorituksen johtaminen:

Tuottavatko / tulisiko tuottaa kehityskeskusteluissa läpikäytävä tehtävien vaativuuden arviointi / tehtäväkuvaus johtamisessa ja toiminnan suunnittelussa hyödynnettävää tietoa?
Mitä tietoa? Kerätäänkö tätä tietoa kootusti ja raportoidaanko tietoa eteenpäin? Tulisiko tietoa kerätä kootusti?
Kuka / ketkä hyödyntävät tietoa?
Onko tiedon keräämiselle ja hyödyntämiselle jotain esteitä?

Tuottavatko kehityskeskustelut prosessien tai työmenetelmien / -tapojen kehittämiseen liittyviä kehittämisehdotuksia ja / tai sovittuja jatkotoimenpiteitä?
Miten ne dokumentoidaan tällä hetkellä?
Kerätäänkö tätä tietoa kootusti ja raportoidaanko tietoa eteenpäin?
Kuka / ketkä hyödyntävät tietoa?
Onko tiedon keräämiselle ja hyödyntämiselle jotain esteitä?

Tuottavatko kehityskeskustelut yksiköille / yksilöille asetettujen tavoitteiden toteutumisesta tietoa?
Miten ne dokumentoidaan tällä hetkellä?
Kerätäänkö tätä tietoa kootusti ja raportoidaanko tietoa eteenpäin?
Kuka / ketkä hyödyntävät tietoa?
Onko tiedon keräämiselle ja hyödyntämiselle jotain esteitä?

Mahdollistaako nykyinen malli palautteen antamisen esimiestyöskentelystä ja / tai yksikön toiminnasta?

Kerätäänkö tätä tietoa kootusti ja raportoidaanko sitä organisaatiossa ylöspäin?

Onko tiedon keräämiselle ja hyödyntämiselle jotain esteitä?

Palkkausjärjestelmä ja arviointi:

Tuottaako kehityskeskustelussa tehtävä suorituksen arviointi johtamiselle ja toiminnan suunnittelulle tarpeellista tietoa?

Mitä tietoa?

Miten ne dokumentoidaan tällä hetkellä?

Kerätäänkö tätä tietoa kootusti ja raportoidaanko tietoa eteenpäin?

Kuka / ketkä hyödyntävät tietoa?

Onko tiedon keräämiselle ja hyödyntämiselle jotain esteitä?

Tuottaako kehityskeskustelut palkkausjärjestelmien tueksi tietoa?

Mitä tietoa?

Miten ne dokumentoidaan tällä hetkellä?

Kerätäänkö tätä tietoa kootusti ja raportoidaanko tietoa eteenpäin?

Kuka / ketkä hyödyntävät tietoa?

Onko tiedon keräämiselle ja hyödyntämiselle jotain esteitä?

Osaamisen johtaminen

Tuottavatko kehityskeskustelut henkilöstön osaamiseen tai osaamistarpeisiin liittyvää tietoa?

Mitä?

Kerätäänkö tätä tietoa kootusti ja raportoidaanko tietoa eteenpäin? Miten ne dokumentoidaan tällä hetkellä?

Kuka / ketkä hyödyntävät tietoa?

Onko tiedon keräämiselle ja hyödyntämiselle jotain esteitä?

Onko kehityskeskustelun sisällössä jotain muuta toimialan johtamisessa ja henkilöstön kehittämisessä hyödynnettävää tietoa, joka ei tullut haastattelussa tai haastattelun teemoissa esille?

LIITE 2

LAHDEN KAUPUNKI

Tekninen ja ympäristötoimiala

TOIMIALAN KEHITYSKESKUSTELUN ASIALISTA

1. EDELLISEN KESKUSTELU MUISTIO (kirjallinen raportti sopimusten toteutumisesta)
2. EDELLISEN VUODEN TAVOITTEIDEN TOTEUTUMINEN
 - Vuoden viimeinen raportti (kirjallisena vanhalla lomakkeella)
 - Missä olet onnistunut, missä epäonnistunut ja miksi?
3. ALAISEN TYÖSUORITUKSEN ARVIOINTI
 - (työsuorituksen arviointilomake)
4. ALAISEN ARVIO OMASTA TYÖKYVYSTÄÄN SEKÄ TYÖYMPÄRISTÖN KEHITTÄMISTARPEISTA
 - Kunto (kysymykset 1-5)
 - Osaaminen (kysymys 6)
 - Johtaminen (kysymykset 7-9)
 - Suhde työhön (kysymykset 10-15)
(kirjallisena lomakkeella)

Fyysinen työympäristö, prosessit, tuotteet ja palvelut
5. TEHTÄVÄKUVAUSLOMAKE (TVA, kirjallisena)
6. ALKANEEN VUODEN TAVOITTEISTA SOPIMINEN
(ehdotus uudelle lomakkeelle)
7. SEURAAVAN KESKUSTELUN AJANKOHTA